E-Book

# 손자병법

손무 저 | 임용한 역

지피지기(知彼知己)면 백전불태(百戰不殆)라, 적을 알고 나를 알면 백 번 싸워도 위태롭지 않다. 2,000년이 지나도록 생명력을 잃지 않는 병가(兵家)의 바이블이다. 난세를 살아가는 현대인들에게 전략 · 전술의 돌파구를 제시한다. 역사학을 전공한 역자가 고대와 현대를 넘나들며 손자의 강연장으로 독자들을 초대한다. 국내 《손자병법》 번역서 중 동서양의 전쟁사 사례를 가장 풍부하게 담은 번역본이다.



OLJE CLASSICS

OLJE CLASSICS
63

# 손자병법

*본 문서에 대한 저작권은 사단법인 올재에 있으며, 이 문서의 전체 또는
일부에 대하여 상업적 이익을 목적으로 하는 무단 복제 및 배포를 금합니다.

copyright © 2012 Olje All Rights Reserved

사단
법인 olje

## 올재의 꿈

올재는 지혜 나눔을 위해 2011년 9월 설립된 비영리 사단법인입니다. 예술과 문화 속에 담긴 지식과 교양을 널리 소개하고 향유함으로써, 격변하는 세상의 지향점을 찾고, 올바르고 창의적인 교육의 기틀을 마련하는 것이 올재의 꿈입니다. 특히 올재는 인문 고전이나 문화 예술을 접할 기회가 많지 않은 소외 계층과 저소득층 청소년들을 위해 다양한 지혜 나눔의 계기를 마련하고자 합니다.

올재의 첫 번째 지혜 나눔은 인문 고전입니다. 〈올재 클래식스〉는 최고 수준의 번역본을 부담 없는 가격에 보급합니다. 각 종당 5천 권을 발행하며 4천 권은 교보문고에서 6개월간 한정 판매합니다. 미판매된 도서와 발행 부수의 20%는 복지시설, 교정 기관, 저소득층 등에 무료 기증합니다. 출간한 번역본은 일정 기간 후 올재 인터넷 홈페이지(www.olje.or.kr)에 게시합니다.

Share the wisdom. Change the world.



## 올재의 벗

〈올재 클래식스〉《손자병법》의 발행에 소요되는 제반 비용 상당액은 〈올재 클래식스〉의 지혜 나눔 취지에 적극 공감한 삼성의 도움으로 마련됐습니다. 국내 최대의 서점 교보문고는 〈올재 클래식스〉의 유통 지원에 도움을 주셨습니다. 표지 제호를 재능 기부해 주신 강병인 캘리그라피연구소 술통 대표 강병인 님께 감사드립니다. 특히, 귀한 번역본을 올재에서 펴낼 수 있도록 집필에 힘써 주신 임용한 님께 감사의 마음을 전합니다.
〈올재 클래식스〉 출간이 전국 곳곳에 인문 고전 나눔으로 뜨겁게 이어지길 바랍니다. 올재의 첫 번째 지혜 나눔 〈올재 클래식스〉 출간에 많은 격려와 박수를 보내 주신 벗들께 다시 한번 감사를 전합니다.

정기 후원과 일반 후원으로 올재의 지혜 나눔에 참여하세요.
올재의 벗들이 심은 작은 홀씨가 전국 곳곳에 인문 고전의 꽃으로 피어납니다.

올재 후원함 | 예금주 사단법인 올재
국민은행 023501-04-184681
농협은행 301-0100-8607-71
신한은행 100-027-966986
우리은행 1005-401-996902
하나은행 162-910013-46904

후원 문의처 | 올재 사무국
ⓣ 02)720-8278 ⓗ www.olje.or.kr ⓔ oljeclassics@olje.or.kr
@oljeclassics www.facebook.com/oljeclassics

## 지혜 나눔을 함께한 벗들







## 차 례

역자 서문 ······ 6
제1편 계(計) ······ 13
제2편 작전(作戰) ······ 69
제3편 모공(謀功) ······ 104
제4편 형(形) ······ 138
제5편 세(勢) ······ 176
제6편 허실(虛實) ······ 221
제7편 군쟁(軍爭) ······ 254
제8편 구변(九變) ······ 286
제9편 행군(行軍) ······ 306
제10편 지형(地形) ······ 328
제11편 구지(九地) ······ 349
제12편 화공(火攻) ······ 394
제13편 용간(用間) ······ 408

## 역자 서문

《손자병법》을 한번 번역해 보고 싶다는 생각은 오래 전부터 했었다. 2000년경부터 대학에서 전쟁사를 강의하게 되면서 그런 욕심이 좀 더 커졌다. 그러나 막상 실행에는 옮기지 못했다. 학계에서 얻은 습관이 있다. 어떤 주제로 책을 쓰려면 일단 관련 연구사를 모조리 검토하지 않으면 안 된다는 불안감이다. 《손자병법》은 2,500여년 전에 저술된 책이고, 그 긴 시간 동안 베스트셀러였다. 어떤 책들처럼 18세기에 땅 밑이나 도서관에서 발견되었더라면 연구사가 200여 년에 불과했을 텐데, 삼국시대에 조조(曹操)가 쓴 주석서 이후로 《손자병법》에 관한 책만 수백 종은 되지 않을까 싶다. 그것을 읽는 데 들어갈 시간을 생각하면 엄두가 나질 않았다. 그러던 중에 고전 보급을 목표로 설립된 공익 단체인 사단법인 올재에서 《손자병법》의 새 역주본을 써 달라고 요청했다. 나는 위에 든 이유로 일단 거절했는데, 그 뒤로 기회가 닿아 여러 저술을 한번 검토해 보았다. 그랬더니 과거의 역주, 여러 가지 이설의 비교 검토와 같은 학설사적 작업에 너무 부담을 가질 필요는 없다는 것을 깨닫게 되었다. 그런 저서들이 이미 충분히 있고, 무엇보다도 여러 주석가의 개성, 시대적 입장, 집필 목적, 선입견 등이 너무 달라서 그런 것들을 나열하는 것은 사전적인 편찬에 불과하다고 판단하게 되었다.

병서의 교훈과 실증 사례의 연결이 피상적이고 거칠다는 느낌도 들었다. 고대부터 지금까지 많은 주석가들이 각 단락마다 전쟁사에서 도출한 실전 사례를 들었는데, 학자는 전쟁을 모르고, 군인은 역사를 모르는 경향이 있었다. 손자의 교훈, 손자의 진의를 이해하려면 그 시대상에 대한 고찰도 필요하지만, 손자의 문제의식과 사회현상을 보는 눈, 즉 사고 구조를 이해할 필요가 있다. 그러나 많은 사람들이 《손자병법》의 문구 속에 있는 진정한 의미를 이해하지 못하고 있다는 생각이 들었다.

《손자병법》에 대해서는 여러 가지 오해가 있는데, 가장 흔하고 쉬운 것부터 예를 들자면 이렇다. 1980년대에 《손자병법》이란 제목의 드라마가 있었다. 직장인의 경쟁과 출세 전략을 그린 드라마였다. 누군가가 그 드라마에 대해 "《손자병법》다운

절묘한 술수와 계략이 보이지 않는다”라고 비평한 것을 본 기억이 있다. 그 평을 쓴 분은《손자병법》을 읽지 않은 것이 분명하다.《손자병법》을 읽으면 절묘한 계략과 속임수의 비법을 배울 수 있을 거라고 기대하는 사람이 의외로 많다.《손자병법》에서 손자가 “병법은 속임수이다”라는 말을 하기는 했다. 하지만 손자가 속이는 방법을 가르치기 위해《손자병법》을 서술하지는 않았다.《손자병법》에는 참호를 파거나 진형을 배치하는 법, 행군할 때는 몇 킬로미터마다 쉬라든가 하는 식의 내용도 거의 없다. 손자는 속이는 방법이 아니라 병법이 왜 속임수인지, 속임수란 무엇인지, 속여야만 하는 이유와 목적이 무엇인지를 가르친다. 그런 점에서《손자병법》은 실용서나 매뉴얼이 아니라 인문학 서적이다.

현재 우리가 볼 수 있는 가장 오래된 중국 군대의 형태 중 하나로 진시황의 병마용이 있다. 최초로 중국을 통일한 이 자랑스러운 군대의 장병들은 당시로는 최첨단 군대였다. 손자는 이들보다 200년 전 춘추시대 후반기에 살았다. 진시황의 장병들이 손자 시대의 병사들을 보면 무덤 속에서 기어 나온 군대 취급을 했을 것이다. 두 부대는 각각 지금부터 2,300년 전과 2,500년 전의 군대이지만 이 200년의 격차는 의외로 크다. 손자 시대에는 아직 강철이 보급되지 않았다. 장교들과 특별한 병사들은 청동 무기를 들었고 병사들 상당수는 석기를 들었을 수도 있다. 병마용의 병사들도 청동 무기를 들고 있지만 그것은 청동기가 부식되지 않기 때문에 그런 것이다. 전국시대에는 강철이 보급되면서 군대의 질과 양이 급격히 달라졌다. 또 100년이 지나지 않아 기병이 보급되면서 전차가 자취를 감추게 된다. 전쟁의 양상이 확연히 바뀐다. 2,000년 전의 세계도 군사 기술과 전술이 이토록 획기적으로 변했다.

그런데 청동기 시대에 저술된《손자병법》은 이 변화를 초월하고 살아남았다. 그리고 현재까지도 생존해 있다. 원시시대를 갓 지난 시대에 탄생한 병서가 2,500년을 생존해서 동서양을 제패하고, 전쟁이 우주 공간으로 확대되어 ‘스타워즈’까지 구상

하는 시대에도 여전히 병서 중의 병서로 남아 있다.

그 이유는 손자가 병법의 지침만이 아니라 그 지침이 지침이 되는 이유, 그 지침을 사고하고 활용하는 방법을 가르쳤기 때문이다. 그것이 《손자병법》의 힘이며 불멸의 가치이다. 그런데 문제는 이 불멸의 가치가 문장 속에 숨어 있다는 것이다. 《손자병법》을 그냥 읽으면 납득 수준의 이해는 가능하지만, 불멸의 가치를 끌어내기는 어렵다. 그래서 주석서가 출현했다. 《삼국지》의 주인공인 조조가 《손자병법》을 주석한 이래 수많은 주석서가 저술되었다. 중국의 송나라, 명나라 때는 병서의 전성기였다. 한국과 일본에서도 17세기 이후로 병서 붐이 일었던 적이 있다. 이 과정에서 수많은 병서가 저술되었는데, 그중에는 《손자병법》의 일부를 그대로 차용한 병서가 적지 않다. 그런 책들도 《손자병법》에 대한 준(準) 주석이자 해설서라고 할 수 있다.

현대에도 《손자병법》의 주석, 해설서, 강연록은 끊임없이 나오고 있다. 그런 책을 다 세어 보면 수천 종이 넘을 것이다. 필자가 그 책들을 다 검토해 보지는 못했지만, 이런저런 글들을 보면 의외로 불멸의 영역, 즉 《손자병법》의 본질에 침투하지 못하고 겉돌고 있는 경우가 많았다.

《손자병법》에서 자주 인용되는 구절 중 하나가 "싸우지 않고 이기는 것이 최선의 승리이다"라는 문구이다. 많은 분들이 이 구절을 상당히 좋아한다. 전장에 투입된 장병들에겐 이 구절이 기도문 같을 것이다. 그런데 왜 싸우지 않고 이기는 것이 최선의 승리일까? 대부분 사람은 이렇게 답한다. 희생을 전혀 치르지 않고, 비용을 한 푼도 들이지 않고 승리할 수 있기 때문이다. 이런 해석은 생명을 아끼고 재물을 아끼는 인간의 본연적 욕망의 발현일 뿐이지, 손자가 가르치고자 했던 지혜의 성찰이 아니다. 게다가 이런 식의 해석은 교훈을 남기기는커녕 해악을 끼친다. 전쟁이나 사업에 임할 때, 최소의 비용으로 최대의 효과를 추구한다는 자세와 조금도 손해를 보지 않고 최고의 이익을 남기겠다는 태도는 완전히 다른 것이다. 후자의

치졸한 자세로 경쟁에 임하면 승리와 성공은 포기해야 한다. 간단한 사례로 이를 증명할 수 있다. 어느 유명한 복싱 코치가 이런 말을 했다. 요즘 젊은이들은 한 대도 맞지 않고 상대를 치는 방법을 가르쳐 달라고 한다. 챔피언이 된 선수들은 그렇지 않았다. 처음 도장을 찾아와서 10대를 맞아도 좋으니 1대를 때리는 방법을 가르쳐 달라고 했다. 그런 정신과 눈빛을 가진 사람만이 성공할 수 있다.

"싸우지 않고 이기는 것이 최선의 승리"라는 구절의 진정한 교훈은 승리는 목적 달성의 과정이지 목적 그 자체가 아니라는 것이다. 그러므로 최고의 승리는 다음번 승리, 궁극적 목적을 향해 가장 큰 도움이 되는 승리가 되어야 하고, 그것을 구상하고 추구해야 한다는 것이다. 손자의 시대는 세력이 비슷비슷한 춘추의 여러 나라들이 서로 경쟁하고 발목을 잡던 혼전기였다. 호랑이와 사자가 싸우면 어느 한 쪽이 승리를 해도 승자 역시 부상을 입거나 기진맥진한다. 그 틈에 옆에 있던 늑대가 달려들어 승리를 낚아 간다. 그러나 이 늑대 역시 멀리 떨어져 있는 호랑이와 싸울 능력은 없다. 이런 물고 물리는 난전 탓에 천하 통일이 이루어지지 않았다.

이 연쇄의 고리를 끊고, 정복 상태를 지속하려면 강대국 서너 개는 합친 공룡 국가가 되어야 했다. 그런 초강대국이 되려면 호랑이 두 마리를 다치지 않고 제압하거나 병합하는 것이 변수였다. 이것이 싸우지 않고 이기는 것이 최고의 승리라는 의미이다. 최소한 한두 번은 싸우지 않고 승리해야 늑대의 기회주의적 습격을 물리치고 초강대국으로 성장할 수 있다. 역사를 보면 이런 태도를 유지하는 것이 얼마나 어려우며, 얼마나 많은 국가와 기업이 당면한 승부에 몰두하다가 본래의 목적을 잃어버려 패망하고 말았는가를 알 수 있다.

《손자병법》을 오용하는 또 하나의 사례는 "좋은 말이지만 현장에서는 알아서 판단하자"라는 사고방식이다. 《손자병법》에는 "공성전은 하지 마라", "지구전은 하지 마라"와 같이 적용이 곤란한 내용들이 있다. 아무리 손자의 말씀이라고 해도 너무 단정적이다. 공성전과 지구전을 해야 할 때도 있다. 많은 주석가들이 이 구절을 다

음과 같이 해석한다. "이것은 손자가 살던 당시의 시대적 상황에 따른 것이다. 지금은 상황이 다르니 거기에 맞춰 적절하게 판단하자." 혹은 이렇게 말한다. "손자가 공성전과 지구전의 피해가 너무 안타까워서 과장법을 쓴 것이다." 그럴듯하지만 이런 식으로 해석하면 병서 공부는 여흥이 되어 버린다. 교실에서 배울 때는 그럴듯하게 들린다. 그러나 막상 실전 상황이 닥치면 《손자병법》은 도무지 쓸 데가 없다. 다른 교훈도 적용하려니 겁이 난다. 손자가 그렇게 말했다고 하지만 상황이 다른데 그 교훈이 실용성이 있을지 의문이 들지 않을 수 없다. 이런 순간을 경험하고 나서 외친다. "탁상에서 하는 공부는 소용이 없다. 실전 경험이 최고다." "현장이 최고의 교실이다."

정말로 공부는 현학적인 놀음에 불과한 것일까? 어느 분야에서든 남다른 성공을 거둔 사람, 진정한 명장들은 절대 그렇지 않다고 말한다. 고전이 잘못된 것이 아니라 고전을 해석하고 이용하는 방법이 잘못된 것이다.

손자의 장점은 거시와 미시를 통합하는 융합적 시각과 고민이다. 손자는 전체를 본다며 전제와 명분에 얽매이지 않고, 실용성을 확보한다며 현실의 조건에 매몰되지 않았다. 그는 군대를 지휘하는 장군이면서 인문학자라는 겸비하기 어려운 능력을 동시에 지녔다. 학자와 지식인의 사고 구조를 이해하고, 그들보다 더 깊고 날카롭게 본질을 투영하면서 지식인이 흔히 빠지는 현학과 추상의 함정에 빠지지 않았다. 그의 어휘 사용법을 보면 "우주의 진리란 무엇이냐", "도란 무엇이냐"와 같은 철학자의 궁극적 사변에는 가까이 가지 않았다. 그러나 전술적 행동의 배후에는 전략적 목표와 목적이 있어야 하고, 그 배후에는 국가와 사회, 인간에 대한 궁극적 가치와 사회관, 역사관이 있어야 하며 그것이 항상 일관되게 이어져 있어야 한다고 보았다. 그의 이러한 지성과 자세가 시대의 벽을 뛰어넘기 힘들고, 자칫 매뉴얼이나 전략 지침이 되기 쉬운 병서를 시대를 초월해서 동서양의 지성을 아우르는 위대한 고전의 하나로 자리매김하게 한 것이다.

《손자병법》을 올바르게 해석하기 위해서는 3가지 융합적 사고가 필요하다. 손자의 시대에 대한 역사적 · 철학적 배경, 군사(軍史), 그리고 이것을 묶는 인문학적 영감과 통찰이다. 감히 이 책에서 제시한 해석이 완벽하다고 주장할 수는 없다. 그러나 이런 해석 태도와 방법론은 옳다고 확신한다.

이 책에서 서술한 사례 역시 피상적이거나 형식적인 부분이 있지 않느냐고 이의를 제기하는 독자도 있을 것이다. 인문적 사고의 가치, 현학과 통찰, 추상과 피상이라는 부분에 대해서는 주관적인 영역과 개인차가 있을 수밖에 없다. 그것은 손자의 저술에도 나타나는 고민이다. 다만 이 역주본에서는 진지함과 열정을 가지고 최선을 다해 진리를 추구했다고 말할 수밖에 없다.

《손자병법》에 대한 해석과 역주는 현대적인 《손자병법》 번역의 고전이라 할 수 있는 한학자 고(故) 남만성 선생의 역주본[1]과 육군사관학교 교수로서 군사학자인 김광수 선생의 역주본[2]을 주로 비교 · 참조하며 진행했다. 해석은 자의적 번역을 피하기 위해 되도록 의역은 피했다. 김광수 선생은 과거의 역주본에 부족한 전문적인 군사적 해석뿐 아니라 각 구절에 대한 전통적인 주석과 《손자병법》의 출간사(出刊史)를 꼼꼼하게 정리해 두어서 전적을 일일이 찾아서 비교하는 수고를 덜어주었다. 마지막으로, 출간을 도와준 사단법인 올재 임직원 여러분께 깊은 감사의 마음을 전한다.

2015년 10월

임용한

1 남만성 역, 《손자병법》, 현암사, 1967.

2 김광수 역, 《손자병법》, 책세상, 1999.



# 계(計)

## 제1편 계(計)

**1–1** 손자[1]가 말했다. 전쟁[2]은 국가의 대사이다. 그러므로 사지와 생지, 생존과 멸망의 원리를 고찰하지 않을 수 없다.

孫子曰：兵者, 國之大事. 死生之地, 存亡之道, 不可不察也.

### 전쟁의 시작 : 헌신하고 몰두하라

'계(計)'는 계획을 뜻하지만 통상적인 계획이나 기획을 말하는 것이 아니다. 전쟁을 결정하기 전에 양측의 전력을 분석하고 전쟁의 승패와 승산, 피해 예측 등 총괄적인 분석에서 시작해서 전쟁의 전반적인 계획을 구상하고 결정하는 단계이다. 그래서 이 편의 의미를 정확히 하기 위해 시작하는 단계의 기획이라는 뜻으로 '시(始)' 자를 붙여 〈시계(始計)〉라고도 한다.[3]

〈계〉편의 첫 문장에서 손자는 "전쟁은 국가의 대사이다"라는 일성(一聲)으로 그의

1 손자(孫子)의 본명은 손무(孫武)이다. '손자'는 존칭.

2 병(兵)은 전쟁, 병사, 군사(軍事), 용병 등 다양한 의미로 사용된다. 군사, 용병도 현대의 개념과는 좀 다른 점이 있어서 본문에서는 문맥에 따라 적절하게 번역했다.

3 《손자병법》은 모두 13편으로 구성되어 있다. 13편에는 각각 편명이 달려 있다. 편명은 보통 두 글자로 이루어져 있지만, 1편, 4편, 5편의 편명은 〈계〉, 〈형〉, 〈세〉라는 단자(單字)로 이루어진 편명과 〈시계(始計)〉, 〈군형(軍形)〉, 〈병세(兵勢)〉라는 두 글자로 된 편명이 존재한다. 이 상이한 편명은 송나라 때의 《손자병법》 주석본에서 유래했다. 원래 《손자병법》에 대한 가장 권위 있는 주석서는 조조의 주석본이다. 여기에 송대의 학자 9명이 주석을 보완한 책이 《십일가주손자》이다. 《십일가주손자》에서는 단자 편명을 사용했다. 송나라는 외침을 많이 당해서 병법 연구가 활발했다. 《손자병법》뿐 아니라 역대 병법의 집대성이 이루어졌는데, 대표적인 업적이 《무경칠서》이다. 여기에 포함된 《손자병법》에서는 두 글자의 편명을 사용했다. 후대의 책들은 모두 이 두 종류의 주석서의 편명 중 하나를 택했다. 1972년에 중국 산동성의 임기현 은작산에 있던 고대의 한나라 묘에서 죽간으로 된 《손자병법》과 《손빈병법》이 발견되었다. 이것은 현존하는 《손자병법》 중 최고본에 속한다. 여기에는 편명이 단자 편명으로 되어 있다. 최초의 편명은 단자 편명이었는데, 이 한 글자가 오해의 소지가 많다. 그래서 《무경칠서》에서는 체제도 통일하고 뜻도 명확하게 하기 위해 앞에 단어를 추가해서 모두 두 글자로 된 편명으로 만든 것으로 보인다. 이 역주본에서는 원본의 외자 편명을 따랐다.

강론을 시작한다. 단 두 줄에 불과한 서두의 인사치레처럼 보이는 문구이지만, 이제부터 시작하는 《손자병법》의 전체 내용에 견주어 보면 이 첫마디에서부터 깊은 성찰과 경험이 농축되어 있다.

> 전쟁만큼 위험한 수단은 없다. …… 다른 일은 잘못되어도 나중에 바로잡을 수 있다. 그러나 전투에서 패하면 그것을 보상할 방법이 없다. –루이 11세

강단에 올라선 손자가 좌중을 둘러보면서 첫 음성을 토한다.

"전쟁은 국가의 존망과 국민의 생명을 좌우하는 것이다. 이보다 더 중요한 것이 있는가?"

중국인 특유의 단호하고 높은 음조, 날카로운 눈빛과 한순간에 좌중을 긴장하게 만드는 쩌렁쩌렁한 울림이 느껴지는 듯하다. 고전을 읽을 때는 현장 속으로 들어가 그 분위기를 체험하는 것이 중요하다. 동서양의 많은 고전들은 서재에서 쓰여진 것이 아니라 광장이나 아카데미에서 낭독되었거나 강연이나 연설을 받아 적은 것이다. 현장에 서서 그 열정과 웅변을 느끼려 노력하지 않으면 고전의 의미를 전혀 엉뚱하게 해석하게 된다.

《손자병법》의 첫 구절도 그렇다. 이 부분은 손자가 출정을 앞두고 전쟁 여부를 결정하고 전략을 토론하는 장성들 앞에서, 혹은 전쟁이 임박한 상황에서 지휘관이나 미래의 지휘관을 꿈꾸는 젊은이들을 앞에 두고 토로하는 강연을 적은 글이다. 손자는 오늘날의 국무회의나 국가안전보장회의(NSC)와 같이 전쟁을 결정해야 하는 자리에 서서 이 말을 하고 있다.

그간 수많은 해설서들이 이 첫 장면의 팽팽한 긴장감을 인지하지 못했다. 이 치열한 현실감과 긴장감을 놓치니까 해석이 현학(玄學)으로 갔다. 거의 모든 해설가들이 이 구절을 전쟁은 함부로 일으켜서는 안 된다는 반전론적 의미로 해석했다. 조용한 서재에서 자기 고백서처럼 경건하게 붓에 먹을 묻혀 첫 구절을 써 내려가는 손자의 모습을 자신도 모르게 상상했기 때문이다. 지식인들은 자의식이 강하다. 병서를 쓴다고 하면 당장 이런 물음이 떠오른다. "전쟁이란 무엇인가", "전쟁은 정

당한 것인가", "병법가라고 하면 사람들이 나를 전쟁광으로 보지 않을까?" 이런 두려움 때문에 첫 문장에서부터 손자의 문제의식과 멀어져 버린 것이다.
손자의 강연 현장으로 들어가 보자. 전쟁의 도덕적 정당성을 논의할 한가한 자리가 아니다. 손자가 반전론자이든 아니든 전쟁은 발발한다는 전제 하에서 전쟁을 경영하고, 생존하고, 승리하는 방법에 대해서 논하는 것이다.
손자의 첫마디인 "전쟁은 국가의 중대사이다"라는 일성은, 전쟁은 국가와 국민의 생명과 생존이 달린 것이니 긴장하고 각성하여 전쟁의 원리와 승패의 원인과 방법을 탐구하는 데 최선을 다해야 한다는 말이다. 이 말은 조금 당혹스럽다. 전쟁이라면 누구나 당연히 최선을 다하지 않겠는가? 하지만 꼭 그렇지는 않다. 전쟁터에 가면 누구나 최선을 다할 것이라는 생각은 심각한 착각이다. 우리는 생명이 위험한 상황에 직면하자 초인적인 힘을 발휘했다는 이야기를 흔히 듣는다. 그러나 명심하자, 그런 증언은 생존자의 입에서 나온 말이라는 사실을. 대부분의 사람은 위기의 상황이 닥치면 젖 먹던 힘까지 짜내기는커녕 털썩 주저앉거나 현실을 회피한다.
2차 세계대전 최고의 명장인 롬멜(Erwin Rommel, 1891~1944)은 이런 증언을 남겼다.
"장병들이 전쟁터에 오면 긴장한다. 그러나 전선에서 8킬로미터만 떨어진 사령부에 근무하기 시작하면 매일같이 포성이 들려오는데도 불구하고 순식간에 이곳이 전쟁터라는 사실을 잊는다. 그리고 마치 평소에 근무하듯이 칼출근과 칼퇴근을 하기 시작한다."
이것이 인간이고, 인간 세상의 현실이다. 자신에게 주어진 현실에 충실한다는 것, 승부사가 된다는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 그것은 극소수의 인간에게만 허용된 천품이거나 강하고 체계적인 교육과 훈련을 통해서만 이루어낼 수 있는 품성이다. 보통의 사람은 도피하거나 안주하려고 한다. 손자는 첫마디에서 이런 자세에 대한 각성을 요구한다. 많은 사람이 병법이라고 하면 기발한 속임수나 요령을 기대하는 것은 세상을 쉽게 살아보려는 욕구의 발로이다. 《손자병법》에 기록되지 않았지만 손자는 강연장에서 그런 안이한 자세로 이 자리에 온 사람은 당장 이 자리

를 떠나라고 말했을 것이다.
손자를 따라 병법과 승부의 세계로 들어가기 위해서는 매너리즘을 거부하는 도전과 헌신의 태도가 있어야 한다. 그것이 승자와 패자, 성공하는 사람과 실패하는 사람을 가르는 인류사의 절대적인 원칙이다. 손자의 병법이 아무리 뛰어나도 '긴장하고 헌신하고 몰두하는' 자세를 지닌 사람만이 그의 교훈을 활용하고, 성공할 수 있다. "전쟁은 국가의 대사이다"라는 손자의 일성에는 "전쟁은 당신과 국가와 국민의 생명과 재산이 걸린 사안이다. 그런데도 모든 것을 버리고 바꿀 각오로 분석하고 연구하지 않고 전쟁에 임할 수 있겠는가"라는 질책과 진한 안타까움이 묻어 있다.

## 생존과 멸망의 원리

전쟁사에 길이 남은 위대한 전술가들은 남이 생각지 못한 기발하고 새로운 전략을 구사한 사람들이다. 그러나 그들은 결코 아이디어나 상상력이 뛰어난 사람은 아니다. 가끔은 전투 현장에서 그들이 아이디어를 창안해 내는 경우가 있기도 하지만 사실 그것도 본인의 아이디어인지 참모의 아이디어인지 명확하지 않은 경우가 대부분이다. 그들은 아이디어의 창조자가 아니라 실천자들이다. 마케도니아 군대를 천하무적의 군대로 바꾼 필리포스 2세(Philippos Ⅱ)와 알렉산드로스 대왕(Alexandros the Great)의 개량 전술은 대부분 그리스의 병법가들이 고안해 낸 것이었다. 나폴레옹(Napoléon Bonaparte)의 집중 포격 전술이나 산병 전술도 프랑스 사관학교에서 나폴레옹의 선배들의 리포트에 쌓여 있던 것들이다. 사실은 역사상에 등장한 창의적인 전략들은 거의 모두가 이미 여러 사람들에 의해 제안되고 논의되던 아이디어였다. 하지만 대부분의 사람들은 그 아이디어를 실행하지 못했다. 이유는 간단하다. 기존의 편안함을 버리고 새로운 것을 시도하는 고통과 모험을 감수하는 것이 싫었기 때문이다. 군이든 기업이든 어떤 조직에서든 기존의 관행이나 제도를 고치자고 하면 늘 이런 반론이 제기된다.
"그 제도나 관행은 이런저런 이유 때문에 있는 것입니다. 그것을 없애면 이런 문제

가 발생할 것입니다."

맞다. 어떤 제도나 관행이 합리적 이유 없이 탄생한 것은 없다. 우리가 흔히 개혁해야 한다고 말할 때, 그 의미는 기존 제도의 기능이나 필요가 없어졌다는 것이 아니다. 그것을 포기하거나 고통을 감수해야 할 만큼 더 중요한 목적과 상황이 발생했다는 의미이다. 그래서 한 가지 개혁을 할 때면 연쇄적인 보완 장치와 노력이 필요하다.

수천 년간 기병의 중요한 역할은 적의 진형을 교란하고 균열을 만들어 그 틈으로 파고드는 것이었다. 20세기까지도 이 역할의 중요성은 전혀 줄어들지 않았다. 그리고 20세기에 탱크가 발명되기 전까지는 기병 외에 이 역할을 해 줄 병종(兵種)이 없었다. 그런데 17세기부터 총과 대포의 살상력이 증가하면서 기병의 전투력이 크게 떨어졌다. 말은 사람보다 표면적이 4배나 넓다. 총과 대포의 성능이 떨어지던 시절에는 스피드와 용기로 이 핸디캡을 극복했지만, 일제 사격(一齊射擊)과 집중 포격의 능력이 증가하면서 사람과 말이 살아서 그 화망을 뚫을 가능성은 점점 줄어들었다.

나폴레옹은 기병의 역할을 줄이고 보병과 포병 중심의 전술을 도입했다. 이때 보수적인 귀족 장교가 "전통적인 기병 전술은 적진 교란을 위해 고안된 것이다. 기병이 먼저 돌격하지 않으면 적진을 교란할 수 없다"라고 나폴레옹의 개량 전술을 반대했다면, 그의 주장은 정당한 것일까?

개혁과 창의, 시대를 이끄는 혁신적인 전술이란 바로 이처럼 포기를 통한 재창조를 이루는 것이다. 그러나 대부분의 사람은 쉽게 포기하지 못하며 미련을 끊지 못한다. 손자가 병서의 첫머리에서 전쟁은 국가의 생존과 국민의 생명이 걸린 일이라고 말한 것은 바로 이 미련을 끊으라는 것이다. 배가 침몰하려고 하면 화물을 바다에 버려야 한다. 그 화물을 아까워하거나, 내게 소중한 추억이 있는 물건이라고 붙잡고 있으면 선장은 이렇게 말할 것이다.

"그 추억이 소중한 것은 맞지만, 네 생명과 배에 탄 다른 사람들의 생명만큼 소중한 것이냐?"

전쟁을 벌인다면 우리는 가장 빠르고 효율적인 승리를 위해 다른 것을 포기해야

할 것이다. 이 말은 결코 도덕과 인간성 등 모든 것을 포기하고 승리를 위해 수단과 방법을 가리지 말라는 의미가 아니다. 목표, 시대의 변화, 기술 발전 등 모든 것을 감안해서 가장 적절하고 효율적인 전략과 전술을 수립하기 위해 기존의 관행과 관습, 기득권을 포기하거나 재구성할 각오를 세워야 한다는 의미이다. 전쟁사에서 언급되는 세기의 명장들은 바로 시대에 앞서 이것을 수행한 사람들이다.[4] 그래서 손자는 첫 강의에서 병법 연구란 단순히 지식과 원리에 대한 연구가 아니라 실천과 자기 파괴의 의지가 내포되어 있어야 한다고 외치는 것이다.

### 손자의 답답함 1 : 인문학적 사고의 가치와 실용성

나폴레옹은 전쟁에 관한 주옥같은 금언들을 남겼다. 일부는 《손자병법》의 구절과 유사한 것도 있다.

"모든 전쟁은 하나의 명확한 목표를 가져야 한다. 확고한 원칙과 전술적 법칙에 의해 수행되어야 한다."
"부대는 항상 유리한 위치에 있어야 한다."
"일단 공세로 나가기로 결정했으면 마지막 순간까지 밀어붙여야 한다."
"부대의 전투력은 역학적인 힘과 같아서 그 속도와 부대의 크기를 곱한 값으로 나타난다. 빠른 진군 속도는 부대의 사기를 배가시키며, 모든 승리의 기회를 증대시킨다."



〈서재에 있는 나폴레옹〉
자크 루이 다비드(Jacques Louis David) 작품.

4 임용한, 《명장 그들은 이기는 싸움만 한다》, 위즈덤하우스, 2013, 5쪽.

18세기 이래 수많은 일선 지휘관과 사관생도들이 나폴레옹의 금언을 공부하고 귀중하게 가슴에 새겼다. 그런데 나폴레옹은 제2의 나폴레옹이 되고자 하는 자신의 추종자들에게 충격을 가하는 최후의 금언 한마디를 잊지 않았다.

"나는 어떤 원칙도 신봉하지 않는다."

그러면 나폴레옹이 남긴 수많은 금언은 다 무엇인가? 나폴레옹은 이렇게 말할 것이다.

"원칙은 분명히 있어야 한다. 전쟁 계획은 확고한 원칙과 전술적 법칙에 의해 분석하고 수립되어야 한다. 그러나 현장에서 원칙을 맹목적으로 고수하는 것은 바보이다. 전쟁 계획은 주변 상황, 지휘관의 재능, 부대의 성격, 작전지역 특성에 따라 적절한 원칙을 선택해야 하고, 언제나 즉시라도 수정될 수 있어야 한다."

여기서 나폴레옹의 생도는 혼란스러워진다. 막상 전투에 임했을 때 기존 작전을 고수해야 할까? 수정해야 할까? 수정하려면 어느 병서의 어느 구절을 따라야 할까? 이 상황에서 옆에 있던 누군가가 가장 적절하고 지혜로운 지침을 선택해야 한다고 말하면 아마 그 사람을 때려주고 싶을 것이다. 정확하게 판단하고 정확한 구절을 선택하는 능력이 문제다. 그 판단력은 누가 가르쳐 주는 것이며, 어떻게 키우는 것일까?

《손자병법》의 화두에 묻어 있는 진심은 답답함이다. 첫 번째 답답함이 도전적이고 헌신적인 태도에 대한 답답함이었다면 두 번째 답답함은 사고력의 부재에 대한 답답함이다. 많은 사람들이 병서는 당연히 실용적 지식과 싸움의 방법과 기상천외한 술수를 가르치는 매뉴얼로 채워져 있을 것이라고 생각한다. 전쟁이나 경영같이 현장성이 강한 분야일수록 이 분야의 종사자들 사이에는 지식인, 특히 인문학적 이론과 원칙에 대한 깊은 불신과 혐오감이 있다. 인문학자가 강론을 하면 많은 사람들이 "이론보다는 현장 경험이 중요하다"고 반박하거나 "그런 철학적이고 추상적인 원리는 학생들 앞에서나 사용하고, 구체적이고 실용적이고 당장 사용할 수 있는 지식을 손에 쥐어 달라"라고 말한다.

그러나 지식은 실용적이고 구체적일수록 적용할 수 있는 범위는 좁아진다. 그리고 현장에서는 항상 서로 상반된 교훈이 존재한다.
"장점을 살려야 한다."
"아니다. 단점을 보완하는 것이 급선무이다."
"무슨 일이든 한번 시작하면 뿌리를 뽑아야 한다."
"어리석은 사람일수록 틀린 판단에 오래도록 집착한다."
어떤 것을 골라야 할까? 사례를 뽑아 제시하라고 하면 각각의 구절마다 길게 줄을 세울 수 있다. 결국 사람들은 자기 마음에 와 닿는 교훈을 고르거나 좀 더 유명한 사람의 말이나 거대한 기업의 사례, 혹은 자신과 비슷한 업종의 사례를 선택한다. 그도 저도 아니면 잠깐 지적 유희의 시간을 가졌다는 데 만족하고 말 것이다.
이런 혼란스러움 때문에 사람들은 이론을 극도로 불신하게 되고, 현장 경험이 올바른 판단력을 발휘하는 데 도움을 줄 것이라고 생각한다. 이 잘못된 믿음은 모든 현장에 너무나 광범위하게 퍼져 있다. 물론 경험은 소중하며 그 가르침이 실용적이면 더욱 좋을 것이다. 현장에서의 경험은 수십 년간 큰 도움이 될 것이며, 반복적으로 사용해도 아무런 문제가 없을 수도 있다. 그러나 바로 그 현장 경험이 결정적 위기에 결단을 해야 하는 순간, 꼭 자신을 배신한다. 이유는 간단하다. 위기는 그냥 오지 않는다. 위기의 순간에 나타나는 전환기는 사회의 틀과 관습, 구조가 바뀌는 때이다. 다시 말하면 과거의 경험과 분석이 똑같이 재현되지 않거나 유효하지 않은 순간인 것이다. 얼마나 많은 장군과 경영자, 리더들이 바로 이 순간에 무너졌는지 모른다.
이 결정적 순간에 과거의 경험이 그때는 왜 유효했던 것인지를 아는 사람과 맹목적으로 답습해 온 사람의 차이가 확연하게 드러난다. 상황과 시대 변화에 따른 응용력과 창의력은 그 원리를 아는 사람에게서만 나온다. 여기에 너무나 빨라진 기술과 사회의 변화 속도로 인해 현대사회에서 경험을 재탕할 수 있는 경험의 유효기간은 점점 짧아지고 있다. 성공적인 전술을 외우고 답습하는 것이 아니라 성공적인 전술의 원리를 이해하고, 새로운 상황에 적용하는 능력, 그것이 인문학이 추구하고 선사하는 능력이다.

2차 세계대전의 영웅 버나드 로 몽고메리(Bernard Law Montgomery) 원수는 저서 《전쟁의 역사》에서 자신이 겪었던 경험담 하나를 언급하고 있다. 어느 대위가 몽고메리 원수에게 훌륭한 지휘관이 되는 방법에 대해 물었다. 원수는 친절하게 “전쟁사를 열심히 공부하라”고 가르쳐 주었다. 그러자 대위는 시큰둥한 표정으로 대답했다. “저는 그런 것보다는 현장 경험이 중요하다고 생각합니다.” 그나마 상대가 원수여서 이 정도로 정중하게 대답한 것이 분명하다. 상대가 동료 대위나 친한 소령 정도였다면 대위는 아마 이렇게 쏘아붙였을 것이다. “그 따위 먹물들이 쓴 이론을 배워서 뭘 합니까? 현장에서는 아무 소용없습니다.”

몽고메리 원수가 그 대위의 대답을 들었을 때, 떠올린 장면이 있었다. 프로이센의 프리드리히 2세도, 나폴레옹도 똑같은 경험을 한 적이 있다는 사실이다. 프리드리히 2세는 마찬가지 상황에서 이렇게 답해 주었다. “우리 부대에 전투에 60회를 참전한 노새가 2마리 있다. 그러나 그들은 여전히 노새이다.” 나폴레옹도 프리드리히의 고사를 기억하고 똑같은 대답을 해 주었다. 몽고메리 역시 질문을 한 대위에게 프리드리히와 나폴레옹이 했던 대답을 그대로 들려주었다.

우리가 알 수 있는 사례는 프리드리히 2세까지 거슬러 올라가지만 그 이전에 어쩌면 알렉산드로스 대왕도 이런 대위를 만났을 것이다. 손자도 비슷한 경험을 했을 가능성이 높다. 그 경험과 답답함이 이 첫 구절에 배어 나온 것이다.

《손자병법》은 전투 매뉴얼이나 실전용 지침, 또는 “병법은 속임수다” 같은 단발성 지식을 추구하는 책이 아니다. 간간이 그렇게 여겨지는 구절들도 있기는 하지만, 손자는 그런 지침들의 생명력이 짧으며 상황에 따라 유동적일 수밖에 없다는 사실을 누구보다 잘 알고 있었다. 따라서 손자는 구체적이고 실전용 가르침으로 보이는 구절에서조차 매뉴얼적 지식을 추구하지 않는다. 손자에게는 언제나 판단과 선택의 능력, 그 본원적 능력에 대한 영감과 통찰이 내재해 있다. 손자가 위대한 점은 전략 · 전술의 지침이 아니라 그것을 창조하고 적용할 수 있는 진정한 사고력과 분석력의 근원을 추구했다는 것이다. 이것이 《손자병법》이 2,500년 세월의 벽을 뛰어넘고 현대까지도 베스트셀러가 될 수 있는 비결이다. 동시에 바로 이런 모호하고 원론적인 서술 덕분에 수많은 서생들이 관념적인 해석을 하거나 원론이 지

닌 장점을 악용해서 아무 상황에나 사후 약방문처럼 끼워 맞추는 현학적인 놀이의 수단이 되기도 했다는 점도 지적해야겠다. 전자가 인문학의 존재 이유이고 후자가 얄팍한 지식 흥정꾼들에 의해 인문학이 거들먹거리는 학문으로 타락하게 되는 이유이다.

그러나 의외로 사람들은 인문학 자체를 싫어하거나, 인문학을 좋아한다고 해도 전자는 싫어하고 후자를 더 좋아한다. 《손자병법》의 오의(奧義)를 장착하고, 인문학의 가치, 인문학적 사고력을 배양하기 위해서는 손에 잡히는 지식만을 추구하는 조급함을 버리고, 인문적 사고와 통찰의 가치를 깨닫고 추구해야 한다.

### 손자의 답답함 2 : 자신에 대한 불만, 그리고 항상 더 멀리 나아가고자 하는 욕망

깡촌에서 부유층 자녀들이 다니는 도시 학교로 전학 온 소년이 있었다. 소년은 당연히 따돌림을 당했다. 어느 겨울 아침 소년은 누군가가 자기 물병에 장난을 친 것을 발견했다. 그것은 자신을 죽일 수도 있는 아주 위험한 장난이었다. 섬마을 소년의 참고 참았던 분노가 폭발하고 말았다. 소년은 급우들을 돌아보며 소리쳤다. "누구야? 내 물병에 유리를 넣은 녀석이 누구야?" 그 순간 교실이 웃음바다가 되었다. 물병에 들어 있는 것은 유리가 아니라 얼음이었다. 영하의 날씨에 물병 안에 살얼음이 생겼는데, 소년은 지중해 한복판의 따뜻한 섬에서 자라서 지금까지 얼음을 본 적이 없었다.

이것은 나폴레옹이 10살 때의 일화이다. 나폴레옹의 학창 시절은 회색빛이었다. 코르시카(Corsica) 섬 출신의 촌뜨기 소년이었던 그는 프랑스 명문 귀족 자제들의 따돌림 속에서 열등감과 싸우며 지냈다. 성적은 거의 전교 꼴찌였다. 소학교 졸업 후에 응시한 사관학교는 58등 중에 48등으로 합격했다. 그러나 사관학교 입학 후 나폴레옹은 엄청난 노력으로 1년 만에 졸업시험을 통과했다. 프랑스 사관학교에서 그는 놀라운 사실을 발견했다. 사관학교는 군사학교 이전에 귀족 자제들의 학교여서 귀족의 교양 교육에 더 치중하고 군사 과목은 거의 없었다. 군사적 지식은 임관 후에 배워도 늦지 않다는 것이었다.

그러나 임관을 하고 나서도 귀족 출신 장교들은 파티와 연애로 날을 샜다. 16살에 소위가 된 나폴레옹은 어차피 사교계에서는 외톨이였기 때문에 귀족적 소양보다는 군사학과 리더십 공부에 열중했다. 고독한 청년은 샘솟는 아이디어를 정리하고 독서를 하며 밤을 새웠다. 이 기간에 그는 벌써 인민의 권리, 군주의 역할과 리더십, 사회 계약론에 관한 자기 생각을 정리하고 있었다. 18살에 쓴 전술에 관한 글에서는 벌써 나중에 나폴레옹의 전매특허가 된 기동에 근거한 산병 전술을 구상한 흔적이 있다.[5] 전 유럽에 걸친 전쟁에서 나폴레옹은 당대의 지휘관 누구도 하지 못한 모험적인 기동으로 적을 유린했다. 다른 나라 군대는 예상된 전투 지역에 군대를 포진하고 전투를 시작한다. 그러나 나폴레옹은 군단을 흩어서 여기저기 다른 경로로 이동해서 정해진 시간에 전투지에 집결하게 했다. 일상적으로 눈앞에 펼쳐진 나폴레옹군의 모습만 보고 전투에 돌입한 유럽 군대는 전투 중에 갑자기 여기저기서 등장하는 프랑스군에 기겁을 하고 패전하곤 했다. 1805년 울름 전투에서 오스트리아 사령관 카를 마크는 갑자기 사방에서 나타난 프랑스군에 놀라 싸우지도 않고 항복했다. 마크는 나폴레옹군의 출현을 도무지 이해할 수가 없었다. 오스트리아로 돌아간 카를은 패전한 죄로 직위 해제되고 감옥에 갇혔는데, 감옥에서도 이 미스터리로 고민하다가 거의 돌아 버렸다는 소문도 있었다.



〈울름의 항복〉
샤를 테브냉(Charles Thevenin) 작품.

프랑스군의 이동 속도나 도착 타이밍, 시간의 정확성은 다른 나라 군대로는 상상도 할 수 없

5 나폴레옹의 생애와 전투에 대해서는 다음의 두 책을 참조했다. 조르주 보르도노브 지음, 나은주 옮김, 《나폴레옹 평전》, 열대림, 2008, 그레고리 프리몬-반즈, 토드 피셔 지음, 박근형 옮김, 《나폴레옹 전쟁》, 플래닛미디어, 2009.

는 수준이었다. 비유하자면 역마차 시간표를 정하는데, 당시의 도로와 기술 수준으로 2시간의 오차를 설정해야 한다면 나폴레옹은 5분의 여유를 두고 운행하는 식이었다. 상식적으로 불가능한 구상이었다. 나폴레옹의 전투를 복기해 보면 약속된 군대가 반나절, 아니 한두 시간만 늦게 도착했어도 전멸했을 뻔한 전투가 한두 번이 아니었다. 그래서 다른 나라 군대는 이런 식의 전쟁은 엄두도 내지 못했다. 하지만 나폴레옹의 전술은 무모한 용기가 아니었다. 나폴레옹은 기동의 속도와 안정성, 표준화를 위해 군 장비와 기동, 숙영 방법을 개선했고, 지휘관과 참모진을 교육하고, 병사들의 잠재력을 최대한 끌어냈다. 군과 병사들에 대한 나폴레옹의 통찰력은 놀라울 정도였다. 그는 아직 시도해 보지도 않은 기동, 경험해 보지 않은 지형, 훈련해 본 적이 없는 돌발 상황에서 자신의 군대와 병사들이 어느 정도의 능력을 발휘할 것인지까지도 예측하고 도전적인 시도를 했다. 그래서 다른 나라 지휘관들은 프랑스군의 이동 경로나 시간을 도무지 예측할 수가 없었던 것이다.

에디슨의 말처럼 이런 통찰은 1%의 영감과 99%의 노력이 만나야 한다. 손자의 첫 마디를 다시 상기해 보자. 나폴레옹은 소외감과 열등감에 고통받던 시절에도 미래의 전략과 방침을 찾아내고, 병사들을 관찰하고 군대의 속성을 분석했다. 성공한 뒤에 나폴레옹은 하루에 2시간 밖에 자지 않는 초인적인 노력과 수십 가지 문제를 동시에 풀어내는 놀라운 통찰력으로 사람들을 놀라게 했다. 누구는 황제가 되면 나도 그렇게 할 수 있다고 말하지만, 지금 그렇게 하지 못하는 사람은 황제가 되어서도 그렇게 할 수 없다. 나폴레옹은 남들이 볼 때는 피죽도 먹지 못한 사람처럼 비틀거리며 걸어 다녔다는 젊은 시절에도 이런 노력을 지속했고, 미래를 준비했기에 전쟁의 신이라 불릴 수 있었다.

나폴레옹 전기 작가인 조르주 브로도노브는 나폴레옹을 만든 힘을 이렇게 표현했다.

"로베스피에르(Maximilien François Marie Isidore de Robespierre, 1758~1794)가 절대 권력자로 군림하며 실권을 쥐고 있을 때, 나폴레옹은 자신의 입지를 찾기 위해 많은 시간을 보냈다. 그의 내면을 들여다보면 꿔

여 버린 야망(그는 고향 코르시카에서 추방되었다), 기회를 놓친 씁쓸함, 퇴색한 정열, 불확실한 미래, 수포로 돌아간 고된 노력들만이 있었다. 그는 손에 잡히는 책을 열정적으로 철저히 분석하면서 읽었다. 〔역자 주 : 여기서 그가 철저히 분석하면서 읽었다는 부분이 중요하다. 좌절한 사람들은 흔히 시간을 보내거나 자신을 위로하기 위해 편식적인 독서를 한다.〕 단지 그가 사교계에 나갈 수 없는 가난한 젊은 장교였기 때문만이 아니다. 그는 서로 어울리지 않는 메모로 공책을 가득 채웠다. 이 혼돈스러운 독서를 그는 끊임없이 명석하게 정제하고 정리 · 기록했다. 그의 놀라운 기억력은 중요한 맥락을 놓치지 않았다. 유용한 부분, 재사용할 수 있다고 생각되는 부분들에 대해서. 그런데 어디에 재사용한다는 것인가? 어떤 선지자적 예감이 그를 이러한 위인들의 성격과 삶, 여러 민족의 특성, 각 국가의 체제들에 대해 연구하게 만들었을까? 소명을 받았다고 느낀 것일까?"[6]

"자기 자신에 대한 불만족, 새로운 시도에 대한 욕구, 항상 더 멀리 나아가고자 하는 욕망……. 이러한 면이 나폴레옹의 사상에 강하게 드러나는 하나의 축이다."[7]

21세기 사회는 인류에게 새로운 도전의 세기가 될 것이라는 예측이 세계의 석학들 사이에서 터져 나오고 있다. 도전이라는 말은 상황을 꽤 긍정적으로 표현하거나 미화한 말이다. 미증유(未曾有)의 도전은 언제나 불안감과 함께 해결 불가능해 보이는 난제의 형태로 등장하기 때문이다. 20세기의 역사를 보아도, 전반부의 반세기는 산업화와 극단적인 빈부 격차, 혁명, 세계대전, 냉전 등 피와 격전의 역사를 보냈다. 이 시대의 사람들에게 미증유의 도전이란 몸서리 쳐지는 것이었다. 인류의 절반 이상이 아니면 거의 대부분이 곧 지구가 멸망할 것이라는 두려움이나 파시스트나 혹은 붉은 세계의 독재자에게 채찍질당하며 사는 세상을 떠올리며 몸서리를 쳤다.

6 조르주 보르도노브 저, 나은주 역, 《나폴레옹 평전》, 열대림, 2005, 86쪽.

7 상게서, 175쪽.

그러나 20세기의 후반부에는 인류의 새로운 가능성과 번영을 보았고, 전후(戰後)의 황금 세대를 창출했다. 1950년대까지도 아무도 생각하지 못했던 세상이었다. 그러나 넘쳐나는 황금과 새로 등장한 컴퓨터는 다시 부의 편중과 대물림으로 이어져 “1%를 위한 나라”라는 혁명적인 문구를 토로하고 있다. 해결책이 무엇인지는 아직 분명하지 않다. 하지만 불만과 부조리, 불공정과 불확실성이 자신의 무기력함에 대한 핑계가 되어서는 안 된다. 인간 사회는 언제나 부조리하고 불평등했다. 인간의 본성상, 부조리를 줄일 수는 있지만 없앨 수는 없다. 불만과 불공정이 해소된 이후를 기다려서는 아무 것도 할 수 없다. 자신의 꿈과 자기계발을 위한 노력이 세상을 위한 노력이나 부조리를 해소하려는 노력과 결코 다르지 않다. 둘을 병행할 때만이 개인의 삶과 그가 속한 세계가 의미 있는 변화를 성취할 수 있다.

《손자병법》은 모든 구절마다 요령이 아니라 원리와 창의의 가능성을 가르친다. 그러므로 이런 도전적인 자세와 스스로에 대한 불만에 기초한 진취성이 없다면 아무리 병법을 익혀도 천재의 병법을 내게는 적용할 수 없다.

**1–2** 그러므로 기본적인 다섯 가지 요소를 통해 각 요소를 계측해서 비교함으로써 그 실상[8]을 끄집어내야 한다. 다섯 가지 요건은 첫째 도(道), 둘째 천(天), 셋째 지(地), 넷째 장(將), 다섯째 법(法)이다.

도[9]는 백성으로 하여금 윗사람과 한마음이 되게 하는 것이다. 백성이 군주와 생사를 같이하고 위험을 두려워하지 않게 된다. 천은 음양의 이치〔기후의 변화〕[10], 추위와 더위 등 시기에 따른 적절한 대책을 말한다. 지는 거리의 원근, 지세의 험함과

8 본문의 정(情)은 정상, 실정이라는 뜻이다.

9 도(道)는 길, 진리, 규정이라는 의미가 있다. 철학적 개념으로 도는 동양사상에서 그리스 철학의 Logos와 유사한 개념이다. 도리, 근원적 진리, 원리라는 의미가 있는데, 오랜 역사동안 철학적으로 지나치게 확대되어 사용되는 경향이 있다. 본문에서 도는 가장 기본적인 원칙, 근원적인 원칙 정도로 이해할 수 있다.

10 음양(陰陽)은 광의로는 세계의 모든 현상이 발생하는 원리이다. 여기서는 협의로서 자연현상이 발생하는 원리로 날씨, 기후의 변동 등을 의미한다.

평탄함, 넓고 좁음, 막다른 곳과 트인 곳[11] 등을 말한다. 장은 장수의 조건이다. 지혜, 신의, 인(仁), 용기, 위엄이다. 법은 군의 제도,[12] 관리 규정,[13] 재정과 군수 등이다. 이 5가지는 장수라면 들어 보지 않은 것이 없겠지만, 이것을 아는 자는 승리하고, 알지 못하는 자는 승리하지 못한다.

故經之以五事, 校之以計而索其情. 一日道, 二日天, 三日地, 四日將, 五日法. 道者, 令民與上同意也, 故可與之死, 可與之生, 而民不畏危. 天者, 陰陽 · 寒暑 · 時制也. 地者, 遠近 · 險易 · 廣狹 · 死生也. 將者, 智 · 信 · 仁 · 勇 · 嚴也. 法者, 曲制 · 官道 · 主用也. 凡此五者, 將莫不聞, 知之者勝, 不知者不勝.

## 분석과 통찰 : 실상을 끌어낸다는 말의 뜻

### 5가지 항목으로 예측이 가능할까?

5사는 전쟁을 준비하면서 검토해야 하는 5가지 기본 사항이다. 이 부분에 들어서면 5사에 대한 궁금증이 앞서다 보니 도입부에서 말하는 “기본적인 5가지 요소를 각각 계산해서 비교함으로써 그 실상을 끄집어낸다”라는 구절은 그냥 건너뛰기 일쑤다. 그러나 이 구절은 깊이 음미할 필요가 있다. 그 의미는 한마디로 오늘날의 빅데이터 분석 사용법과 같다. 평범한 내용 같지만 이 부분의 의미를 알아야 손자의 사고방식, 《손자병법》의 진의를 이해하고 올바로 활용할 수 있다.

여기서 제시한 5가지 항목은 아군과 적군의 전력 비교를 위한 기준이다. 그런데 《손자병법》의 전체적 맥락을 보면 손자는 아군 전차는 몇 대, 적군 전차는 몇 대, 아군 훈련 수준은 몇 점, 적군 훈련 수준은 몇 점 등 통계상의 단순 비교를 요구하는 것이 아니다. 손자의 5사에도 도(道)와 같은 추상적 항목이 있기는 하지만, 전

11 원문은 사생(死生)이다. 사지(死地)와 생지(生地)로 사지는 막다른 곳, 생지는 트인 곳을 의미한다.

12 원문은 곡제(曲制), 즉 군제라는 의미이다. 부곡은 우리나라에서는 고려시대에 천민 부락을 의미하는 행정 단위였지만, 고대 중국에서는 일반 행정 구역이었다. 행정 구역 단위로 군대를 동원했으므로 부곡제를 군제라는 의미로 사용했다.

13 원문은 관도(官道)이다. 관의 제도와 규정을 말한다.

체적으로는 국민의 의지, 지형, 기후, 전술 등 모든 것을 종합해서 싸우기도 전에 승부를 알 수 있다고 할 정도로 전쟁의 승부를 완벽하게 예측하는 정도의 수준을 요구한다.
여기서 문제가 생긴다. 이 5가지 항목만으로 그런 수준의 예측이 가능할까? 아니, 5사의 정확한 비교 분석이 가능할지도 의문이다. 국왕의 리더십, 국민의 상태, 장수의 수준 같은 항목이 제대로 된 계수화가 가능할까? 계수화가 가능하다는 항목도 그렇다. 손자의 시대에 적국에 대한 정보를 도대체 어느 정도나 알 수 있었을까? 유능한 스파이가 있었다고 해도 타국의 전력에 대해 우리가 알 수 있는 것은 제한적이다. 전투력까지 계수화 할 수는 없다. 여기에 날씨, 지형, 장수의 전술까지 더해서 실제 현장에서의 승부를 정확하게 예측한다는 것이 가능할까? 게다가 실제 전투는 여기에다 운(運)이라는 변수까지 더해져서 진행된다.

1941년 5월 19일 새벽, 북해의 어둠 속에 숨어 있던 바다의 괴물이 대서양으로 숨어들었다. 독일이 자랑하는 세계 최대의 전함 비스마르크호였다. 길이 251m에 배수량 4만 1,700톤, 무장은 380mm 주포 8문, 15cm 보조포 12문, 10.5cm 포 16문을 장착하고 있었다. 전함의 작전 목표는 미국에서 영국으로 보급품을 운송하는 수송 선단의 격침이었다. 놀란 영국은 전 대서양의 함대를 동원해 비스마르크호를 추격했다. 5월 24일, 아이슬란드와 그린란드 사이 서남쪽 해상에서 영국의 HMS(Her/His Majesty's Ship : 영국 군함 이름 앞에 붙는 표현) 후드호가 비스마르크호와 조우했다.
독일은 비스마르크호와 자매함인 프린츠오이겐호, 영국은 후드호와 프린스 오브 웨일즈호 그리고 순양함(巡洋艦) 2척이 있었다. 편의상 비스마르크호와 후드호만을 살펴보면 독일이 비스마르크호로 호들갑을 떨었지만, 후드호도 만만치 않았다. 전장 262m, 기본 배수량 4만 2,750톤으로 덩치는 엇비슷했다. 대신 이 배는 1920년에 만든 좀 오래된 배였다. 주포는 38.1cm포 4문, 14cm포 10문으로 화력이 절반 수준이라는 것도 약점이다. 또 하나 치명적인 단점은 상갑판의 장갑이었다. 측면 장갑은 세계 최고 수준으로 보강했지만 상갑판 보완 작업을 하기 전에 전투에

투입되었다.

그러나 영국군은 순양함 2척이 더 있고, 숫자로 표현할 수 없는 무형의 전력이 있었다. 16세기 이래 영국 해군은 세계 최강이었다. 그것은 단순한 자만심이 아니고 역사로 증명된 실력이었다. 더욱이 북해의 거친 바다에서 해전은 선원들의 노련함과 실력이 상당히 중요했다. 실제로 전형적인 대륙 국가였던 독일은 영국 해군의 실력을 무척이나 두려워했다. 이 둘의 승부를 어떻게 예측할 수 있을까? 하드웨어는 독일 우위, 소프트웨어는 영국 우위라는 식의 속 편한 분석은 무의미하다. 중요한 것은 이 모든 요소의 조합과 그 결과이다.

후드호의 함장 홀랜드 제독은 자신이 있었다. 그는 적어도 5:5 승부로 예측했던 것 같다. 주포 화력이 약하지만 전술 능력과 전함 운용술에는 자신이 있었던 후드호는 화력전이 아닌 타격전을 추진했다. 전통적인 전함 전술은 전함끼리 측면을 마주대고 평행으로 서서 포격전을 벌이는 것이었다. 하지만 후드호는 비스마르크호의 측면을 향해 수직으로 돌진했다. 비스마르크호는 횡대, 후드호는 종대 형태가 되어 두 전함은 서로 T자 형태가 되었다. 이렇게 하면 후드호가 비스마르크호의 포에 맞을 확률도 줄어들지만 후드호의 포도 전방의 포만 사용할 수 있는 단점이 있다. 하지만 선두만을 노출하고, 빠르게 돌진해 오는 후드호를 독일 포수가 맞추기는 쉽지 않다. 반면 비스마르크호는 긴 측면을 노출하고 있으며, 주포는 정지 상태에서만 포격이 가능했다. 열세인 화력을 기동력과 선원들의 정확한 포격 능력으로 상쇄하려는 후드호의 전술이었다. 정면의 주포만 사용해도 정확히 타격하면 비스마르크호에 치명상을 입힐 수 있었다.



후드호를 향해 발포하는 비스마르크호

그러나 전투는 전혀 예상치 못한 방향으로 진행됐다. 전투가 시작되자마자 종대

로 돌진하는 후드호에 비스마르크의 주포가, 그것도 곡선을 그리고 날아온 포탄이 직격했다. 나중에 밝혀진 사실이지만 독일 포수들의 실력은 예상보다 뛰어났다. 여기에 불운이 겹쳤다. 단 한 발이었지만 이 한 발이 약한 상갑판을 뚫고 들어와 탄약고로 들어가 폭발했다. 거대한 불기둥이 솟으며 후드호는 단숨에 두 동강이가 났다. 목격자들의 증언에 따르면 푸르고 붉은 거대한 불길이 하늘로 치솟고 황백색의 짙은 연기가 전함을 뒤덮었다. 파편들이 불에 타며 수십 미터를 치솟았다. 등뼈가 부러지면서 그 거대한 전함이 단 3분 만에 수면 아래로 사라졌다. 1,418명이 현장에서 수장되었다. 생존자는 단 3명뿐이었다. 그중 수백 명은 민간인 엔지니어였다. 급하게 출동하는 바람에 민간인들을 항구에 내려 주지도 못하고 전투에 임한 것이다.

후드호의 참극은 극히 희박한 확률의 악운이었을까? 비스마르크호의 운명을 보면 그런 것 같지도 않다. 비스마르크호는 대승리를 거두었지만 린데만 함장은 참담한 심정이 되었다. 비스마르크호의 대서양 잠입이 적에게 발각되었다. 아무리 비스마르크호가 최강이라고 해도 단 2척의 전함이 세계 제일이라는 영국의 전 함대를 상대할 수는 없었다. 암울한 심정이 된 그는 비장한 심정이 되어 마치 최후의 보고를 하듯이 베를린에 30분에 걸친 긴 무전을 쳤다. 후드호를 격침한 해전에 대한 상세한 보고였다. 그런데 이때 영국 해군은 후드호 침몰의 충격으로 비스마르크호의 위치를 완전히 놓치고 있었다. 전혀 엉뚱한 곳을 찾아다니고 있었는데 린데만 함장의 긴 무전 덕분에 비스마르크호의 위치를 찾아냈다. 너무 비감해진 비스마르크호가 스스로 자신을 노출해 버린 것이다.

5월 26일, 영국 항모 HMS 아크 로열에서 발진한 뇌격기(雷擊機) 편대가 비스마르크호로 접근했다. 소드 피시라고 불린 이 뇌격기는 1차 대전 때 만든 복엽기(複葉機)였다. 56문의 대공포가 불을 뿜었다. 그러나 대공포 사수들은 주포의 포수와 달리 훈련이 부족한 상태였다. 게다가 영국의 구식 비행기는 몸체의 외장이 천으로 되어 있었다. 골조만 건드리지 않으면 총알이 천을 뚫고 그냥 지나갔다. 하지만 무기력하기는 소드 피시도 마찬가지였다. 북해의 거친 파도 때문에 어뢰의 항로가 안정되지 않아 명중탄이 나지 않았다. 소드 피시 편대는 겨우 2발의 어뢰만을 명

중시켰다. 마치 영국 측 운명의 여신이 복수라도 하듯이 후드호를 침몰시킨 원인인 우연과 불운이 여기서 재현된다. 후드호는 탄약고에 1발을 맞았지만, 비스마르크호는 1발을 조타 장치에 맞아 방향타를 못쓰게 되었다. 이제 비스마르크호는 단지 앞으로만 갈 수 있을 뿐이었다. 그리고 그들이 항진하는 앞에 영국 함대가 기다리고 있었다.

다음날 비스마르크호의 2번째 해전이 시작되었다. 조타 장치가 망가진 비스마르크호는 회피 기동을 할 수가 없었다. 상대의 펀치를 피할 수 없는 권투 선수와 같았다. 날아오는 모든 펀치를 맞으며 자신의 주먹을 휘둘러야 했다. 직격탄이 증가하면서 비스마르크호의 사령실, 포탑 등 상부에 있는 구조물들이 하나하나 날아갔다. 거대한 배를 망치로 때려 해체하는 것 같았다. 마침내 비스마르크호가 왼쪽으로 기울더니 바다 밑으로 빨려 들어갔다. 2,000명이 넘는 승무원 중 생존자는 겨우 110명이었다.

## 수치와 도면에서 실상을 끄집어내는 능력이 통찰이다

후드호의 비극은 계수화 된 데이터의 한계, 계수화 할 수 없는 무형의 데이터의 중요성, 나아가 훈련, 의지, 자부심 같은 숫자화가 어려운 변수의 비교가 얼마나 어려운지, 데이터에 기반을 둔 승부의 예측이 얼마나 어려운 것인지를 보여 준다. 그렇다면 손자가 요구하는 전쟁 예측은 전투 형태가 단순했던 손자의 시대나 두 부대의 전력 차이가 확연할 때나 가능한 것일까?

손자의 첫마디를 다시 상기해 보자. 전쟁은 국가의 존망과 국민의 생명이 걸린 중대사이다. 어렵고 불확실하더라도 예측과 계획 없이 수행할 수 없다. 따지고 보면 모든 세상사가 다 그렇다. 불확실한 데이터로 상황을 분석해야 하는 것이 운명이고, 그것을 수행해 내는 자체가 소중한 능력이다.

그래서 손자는 먼저 5사를 계산해서 즉 계량화해서 비교하라고 한 다음에 이 비교를 통해 “실상을 파악하라”라고 말하지 않고 “실상을 끄집어내라”라고 말한 것이다. 리더는 병력과 장비 같은 수치와 실물 데이터는 물론이고, 다양한 양상들, 어떤 현상에 대한 사소한 반응, 일상의 모습까지 동원해서 전쟁 상황에서의 군대의

질과 전투력, 행동 능력을 예측해 내야 한다. 그래서 손자가 "5사를 들어 보지 못한 장수는 없지만 아는 자는 승리하고 모르는 자는 승리할 수 없다"라고 한 것이다. 여기서 아는 자와 모르는 자의 차이는 곧 분석력과 통찰력이다. 그런 능력을 갖추는 데는 왕도가 없다. 일상생활과 훈련 중에도 늘 분석하고, 결과와 비교 · 교정하려는 노력을 통해서만 길러진다.

앞에서도 거론했지만 나폴레옹의 부대 이동 능력은 당시로서는 상상할 수도 없는 것이었다.

> "나폴레옹은 광범위하게 분산된 지점에서 각자 출발한 자신의 부대들이 작전지역의 결정적 지점에 놀라울 정도로 정확하게 집결시킬 수 있는 능력을 갖고 있었다. …… 오직 나폴레옹만이 너무나 복잡한 각 부대의 이동이 최종적으로 목표하는 바를 이해할 수 있었다"[14]

다양한 자연 환경, 당시의 부실하고 좁은 도로, 장애물, 적의 저항, 날씨, 부대의 무장, 병사들의 훈련 수준, 위험 지역과 적군에 대한 회피 기동, 이런 모든 것을 감안해서 수백 km에 이르는 장거리 이동의 속도와 일정을 계산해낸다는 것은 오늘날 생각하는 것처럼 간단한 일이 아니었다. 지도도 부실하고, 수송 수단은 더욱 부실했다. 그러나 그것만이라면 당대의 사람들이 그토록 놀라지도 않았고, 지금 이야기하고 있는 분석과 통찰이라는 주제와도 어울리지 않을 것이다.

나폴레옹이 계산하는 속도는 일상적인 군의 이동 속도에 거리, 도로, 각종 난관 등을 계산한 값이 아니었다. 그는 전술상의 필요에 의해 속도를 요구했고, 그 미지의 속도에 맞추어 하나의 부대라도 제대로 도착하지 못하면 파멸을 가져올 모험적인 전투를 벌였다. 그것은 손자가 말한 5사를 측정해서 실상을 유추하고 그것으로 승패를 예단하는 것과 맞먹는 수준의 분석과 통찰이었다.

나폴레옹은 어디에서 이런 능력을 얻었을까? 그가 수학의 천재이기는 했지만 그 능력이 수학만으로 얻을 수 있는 것은 아니다. 나폴레옹의 참모였던 조미니(baron

14 앙리 조미니 저, 이내주 역, 《전쟁술》, 책세상, 1999, 322쪽.

de Jomini Henri, 1779~1869)는 그 비결을 이렇게 설명한다. 자신이 직접 목격한 바에 따르면 나폴레옹은 늘 컴퍼스를 가지고 행군 중에도 직접 7~20마일의 거리를 측정하고, 지도상에 자기 군단과 적의 예상 위치를 핀으로 표시했다. 이런 방식으로 평소 끊임없는 관측을 통해 데이터를 조합하며 자신의 직관력을 키웠다. 그 직관을 바탕으로 지도를 들여다보면서 예하 군단이 특정한 날에 원하는 장소에 도착하는 데 필요한 행군 일정을 순식간에 결정하고, 작전 수행에 요구되는 지시들을 단독으로 구상해서 하달했다.
롬멜의 참모장을 지낸 바이에를라인 장군의 회고에 의하면 롬멜의 방향감각과 지형에 대한 감각은 동료와 부하들이 보기에도 신적인 수준이었다고 한다. 하지만 이 능력도 천부적인 감각만으로 탄생한 것이 아니다. 1차 대전 때부터 롬멜은 적진 정찰, 지형 파악을 위해서 밤마다 적의 참호선 앞까지 기어가서 방어선의 끝에서 끝까지 직접 관찰하고, 진지에 떨어지는 포의 탄착점까지 확인하면서 잠을 자지 않고 연구했다. 그리고 나폴레옹과 마찬가지로 항상 자기가 지닌 데이터에 근거해서 데이터가 없는 미지의 영역을 실험해서 새로운 데이터를 창조·보강했다. 이 창조적인 실험의 데이터가 통찰의 탑을 쌓는 직접적인 재료이다. 이것 없이 과거의 데이터만을 쌓는 사람은 사용하지 않을 자재만을 집적해 놓은 고물 야적장과 같다.

통찰의 능력이 부족한 사람, 아니 통찰의 시도를 해 보지 못해 통찰의 경험과 용기, 데이터를 지니지 못한 사람은 계량화하기 좋은 수치나 무형의 데이터 중에서도 비교가 편하고 분명해 보이는 가시적인 데이터에만 집중하는 경향을 보인다. 예를 들면 복장군기 같은 가시적인 군기, 행군, 마스게임, 판매고, 자본금 같은 것이다. 복장군기가 불필요한 것이라는 의미가 아니다. 그러나 군기, 그것도 가시적인 군기가 형태 그대로 100% 전투력으로 연결되지는 않는다. 일상과 훈련 중의 태도 역시 마찬가지다. 제식훈련 경연대회에서 우승했다고 그 부대가 전쟁에서 최우수 부대가 된다는 보장은 없다. 그러나 가능성이 다른 부대보다 높은 것도 사실이고 남다른 무언가가 있는 것도 사실이다. 이런 무형의 데이터에는 전장에서 병사

들의 행동과 전투력을 예측하게 하는 코드가 분명히 내재해 있다. 그러나 그것을 찾아내기 위해서는 특별한 통찰력을 계발하기 위한 기나긴 노력과 다양한 잣대의 검증 장치가 필요하다.

하지만 많은 사람들이 그런 노력의 가치를 모르거나 노력하려고 하지 않는다. 혹은 너무 힘들다고 한다. 무형의 코드와 측정 지표를 찾아내고 개발하기를 힘겨워하는 사람일수록 가시적이고 뻔한 기준, 사열하는 병사들의 좌우 간격이나 오탈자 없는 보고서를 전투력과 경쟁력으로 착각하고 그것에 주력한다.

세계 유수 기업의 컨설팅을 담당하는 레드 어소시에이션의 창업자인 크리스티안 마두스베르그는 기업에서도, 심지어 세계적인 기업에서도 이런 행태는 놀랄 정도로 만연되어 있다고 지적했다. 그가 제시한 사례의 하나이다. 세계적인 의료기기 회사인 콜로플라스트가 경영 부진에 빠져들자 컨설팅 회사 매킨지의 임원이었던 크리스티안 빌럼슨이 마케팅 부문 부사장으로 초빙되었다. 회사의 보고서와 조사 자료들을 검토하던 빌럼슨은 가공하지 않은 데이터를 가져오게 했다. 시장 조사에 1년에 수백만 달러를 쏟아 부은 보고서들이 통찰은 전혀 없고 형식적인 지표와 그래프, 그리고 뻔한 결론으로 채워져 있었던 것이다. 빌럼슨의 지시에 따라 수집한 로(raw)-데이터들은 영상, 일지, 메모 형태로 곧바로 다른 조사자들과 빌럼슨, 묄레에게 전달되었다. 그 흔한 파워포인트조차 전혀 쓰지 않았다.[15]

가만히 되짚어 보면 학계나 개인의 경우도 형식에 집착하는 수많은 사례를 뽑아낼 수 있다. 자신은 천재성이 부족하다고 말하거나 통찰에 소질이 없다고 말하는 사람들일수록 사고와 분석틀의 형식화와 석고화 과정에서는 놀랄 만한 창의력과 집착을 보인다. 바로 이런 태도가 손자의 말처럼 실상을 계량화하려는 노력 없이 단지 원리에만 의존하는 모습이다.

15 크리스티안 마두스베르그, 미켈 B. 라스무젠 지음, 박수철 옮김, 《우리는 무엇을 하는 회사인가?》, 타임비즈, 2014, 184~185쪽.

### 무형의 데이터를 측정한다

조직의 소통과 단합이라는 요인을 놓고 보자. 이것을 절대화하거나 계수화할 수 있을까? 간혹 소통 지수라는 것도 있지만, 단합 지수 70점은 전투 현장에서 전력의 몇 %로 환산할 수 있을까? 이런 측정이 힘드니까 많은 사람들이 단순히 우수, 보통 정도로 판정해 버리고 끝난다. 우리 조직은 단합은 잘되어 있으니 괜찮다. 다만 소통은 약하니 앞으로 소통에 주력하자는 식이다.
그러나 5사는 절대가 아닌 상대 비교, 상황 비교다. 상대와 상황, 목표와 전술 지형에 따라 비중도 달라진다. 어떤 전투 상황에서는 단합의 전술적 비중이 높아서 일반적 수준보다 훨씬 높은 정도를 요구할 수도 있다. 손자가 계량하고 상대와 비교하고 실상을 파악하라고 한 것은 이처럼 고정된 점수가 아니라 말 그대로 실상으로 체득하고, 상대와 비교하고, 상황에 투입해서 판정하라는 것이다. 그것은 이 단락의 맨 마지막 구절에서 손자가 설명하고 있다. 순서가 바뀌었지만 그 구절을 미리 끌어와서 살펴보자.

> 위에서 다섯 가지의 기본 요건을 잘 아는 자는 이기고 알지 못하는 자는 패한다고 말했다. 즉 이 다섯 가지가 우세하면 이기는 것이고 열세면 진다는 것이다. 그러나 이것을 제 나름으로 혼자 잘되었다고만 생각해서는 안 된다. 아무리 잘되었다고 생각해도 상대가 더 잘되었다면 나의 우세는 우세가 아닌 것이다. 적과 비교하여 더 잘되어 있어야 비로소 우세인 것이다.

그런데 무형의 데이터를 어떻게 비교해야 할까? 이 부분도 손자가 답을 주고 있다.

> 또 그 우열의 비교도 가장 중요한 부분을 파악한 일정한 기준에서 평정(評定)되어야 할 것이다.

단합, 소통, 사기, 사명감 등의 항목은 사전적인 정의나 일반적 상식으로 파악해서는 안 된다는 것이다. 이런 요소가 필요한 본질을 이해하고, 집단의 구성원이 그 본질적 목적을 수행할 준비가 되었는가를 판정하라는 말이다.

여기서 앞에 예로 든 복장군기와 교육이라는 부분을 살펴보자. 복장군기의 목적이 무엇이냐고 물으면 여러 가지 대답이 나온다. 자부심, 청결, 복종심, 질서 유지, 군인다움, 사고 방지, 장비 관리, 정신 집중. 이런 효과는 다 인정할 수 있다. 하지만 이런 효과는 전투력 증진보다는 군이라는 규율이 강한 조직의 유지에 중점이 두어진 것이다. 뭐 그것이 결과적으로는 전투력의 기반이 되는 것이라고 할 수는 있지만, 멀리 돌아가는 길인 것은 분명하다. 그리고 이처럼 목적이 뚜렷하지 않으면 군기를 위한 군기로 변질되기 십상이다. 오히려 갈등을 초래하고, 낭비적인 일에 정열을 낭비함으로써 군의 사기와 효율성을 떨어트린다.

손자가 말한 대로 복장군기의 가장 중요한 부분을 보여 주는 2가지 사례가 있다.

첫 번째 사례는 2차 대전 당시의 독일군이다. 독일군의 복장군기는 한국인이 보기에는 별로 거부감이 없지만, 다른 유럽 군대나 미군이 보기에는 유별났다. 할리우드 영화의 조롱거리가 되기도 했고, 현재까지도 군기를 위한 군기, 전체주의적 사고의 산물이라는 인식이 강하다. 그러나 독일군의 복장군기에는 전혀 다른 이유가 있다. 영국, 프랑스, 러시아라는 강대국과 동시에 전쟁을 치러야 했던 독일은 1/10의 전력으로 이들을 상대하려면 전술로 이겨야 하고 전술로 이기려면 병사 개개인의 전술 소화력과 창의성을 높일 수밖에 없다는 결론에 도달했다. 그래서 등장한 방법이 목표는 지정하되 방법은 현장에 일임한다는 임무형 전술이다. 임무형 전술은 현장에서 맞춤형 전술을 시도함으로써 효율을 극대화할 수 있다는 있다는 장점이 있지만, 이기적인 이유나 두려움으로 명령 이행을 거부하거나 제 마음대로 바꿔 버릴 위험이 있다.

이를 방지하기 위해 독일군이 생각한 방법이 평소에 철저한 군인 정신과 책임감, 엄한 군기와 복종심을 체험하며 살게 해야 한다는 것이다. 그래서 도입한 대표적인 방법이 복장군기였다. 복장군기만 떼어 놓고 보면 위에서 열거한 복장군기의 효과가 다 맞다. 그러나 복장군기의 근본 목적은 임무형 전술이다. 목적을 잊어버

린 복장군기는 군대를 경직화시켜 창의성은 더 실종되고 더 경직된 조직으로 만들어 버리기 십상이다. 오늘날 임무형 전술을 가장 잘 실천하는 군대는 이스라엘 군인데, 그들의 복장군기는 한국군 기준에서 보면 엉망이다. 그 이유는 이스라엘의 특수한 환경과 탄생 배경 덕분에 복장군기 없이도 임무형 전술의 위험을 커버할 수 있는 방법이 있었기 때문이었다.

기업도 마찬가지다. 한국의 경영은 비즈니스가 실종되고 매니지먼트만 강조되는 매니지먼트를 위한 매니지먼트가 되어 버린 경우가 너무 많다. 창의와 비즈니스를 제물로 바친 매니지먼트는 매니지먼트의 본질을 희생하는 것이다.

두 번째는 패튼 장군의 사례이다. 튀니지에서 처음으로 실전에 투입되었던 패튼은 특이한 복장군기를 요구했다. 항상 철모를 쓸 것, 야전에서도 군복 안에 셔츠를 받쳐 입고 넥타이를 맬 것, 각반(脚絆)을 늘 착용할 것. 위반자는 봉급의 1/3 수준에 달하는 고액의 벌금을 물어야 했다. 패튼의 이 조치는 엄청난 논란과 다양한 에피소드를 낳았다. 이 일화들은 미국의 신문과 잡지에서 단골로 다룰 정도로 풍자의 대상이 되었다. 그 뒤로 패튼의 군단이 신화적인 전과를 올리기 시작했지만, 그것이 복장군기의 효과인지에 대해서는 설이 분분하다. 패튼은 당연히 자신의 군기 잡기가 성공했다고 자랑했지만, 2차 세계대전 내내 패튼과 함께했던 오마 브래들리 장군은 시큰둥한 반응을 보였다. 이런 논쟁을 과학적으로 증명하기는 쉽지 않다.



부대원과 함께한 패튼 장군
조지 패튼 장군은 미군이 1944년 초반 연승하는 데 중요한 역할을 한다.

하지만 패튼은 군기의 효과에 대한 신념이 확고했다. 패튼 부대가 이룬 전과는 다른 부대와는 비교할 수 없

게 월등하므로 그의 말을 완전히 무시할 수도 없다. 패튼은 복장군기에 대해 이렇게 말했다. 미군은 전투 경험이 없었고, 롬멜에게 당한 첫 일격으로 공황 상태에 빠져 있었다. 병사들이 자신감과 용기를 회복하고 총알이 날아다니는 전쟁터에 뛰어들 수 있는 용기는 그들 스스로의 모습에서 준비된 군대라는 모습과 확신을 발견하는 것이다. 철모를 쓴 모습은 서로에게 군인답다는 인상과 용기를 준다. 온갖 불평을 하면서도 이 부조리한 명령이 악착같이 실천되는 모습을 보면 지휘관에 대한 신뢰와 서로에 대한 신뢰감이 생긴다.

그렇다면 이제는 답이 되었을 것 같다. 당사자와 교전국의 군기를 비교한다고 할 때 무엇이 지표와 핵심이 되어야 하는지, 복장군기를 우리 조직에 도입한다고 할 때 어떤 아이디어와 창의적인 제도를 고안할 수 있을지도 말이다.

명장은 무형의 데이터의 배후에 존재하는 핵심을 파악한다. 바로 이런 요소 때문에 위대한 리더의 판단은 늘 데이터를 무시하는 직관이나 용기, 또는 천운이라는 형상으로 표현된다. 그래서 이 원리를 모르는 사람들은 타고난 능력이나 행운이라는 말로 비가시적 상황에 대한 분석과 피드백을 포기하거나 가시적 데이터에 의지해 버린다.

이것을 이해하지 못하는 리더는 책임 추궁과 책임 회피가 편한 가시적인 데이터를 요구한다. 참모와 부하들도 같은 이유로 가시적 데이터에만 몰입하다 보면 분석과 통찰에 기초한 직관과 판단력의 세계는 경력이 누적될 수록 더 닫히고 그대로 굳어져 간다.

명심하자. 손자는 낮고 편한 세계, 누구나 쉽게 이용할 수 있는 기발한 발상과 모략을 가르쳐 주기 위해서 《손자병법》을 강론하지 않았다. 그는 깨닫고 실천하는 자는 누구나 갈 수 있는, 그러나 가장 멀고 높은 곳까지 도달할 수 있는 방법을 이야기하고 있는 것이다.

## 5가지 요소의 의미

많은 장군과 경영자들이 이 5가지 요소는 더 넣을 것도 뺄 것도 없다고 감탄한다. 인류 역사상 벌어진 수많은 전쟁을 연구한 전문가라도 전력 분석의 핵심 요소로 이 5가지를 추출해 내는 사람은 극소수일 것이다. 그런데 전쟁사의 여명기, 국가 단위의 조직적인 군대가 처음으로 생겨나고 대규모 전쟁이 처음 벌어지던 시기, 다시 말하면 참조할 사례도 거의 없던 시기에 손자가 이런 놀라운 통찰력을 발휘했다는 것은 불가사의할 정도이다. 그러나 반대로 생각하면 오히려 전술의 탄생기였기에 인간의 본성과 적나라한 맨얼굴에 가식 없이 접근할 수 있었다고 생각된다. 현대사회는 고려해야 할 것이 너무 많고, 인류 역사 수천 년간 누적된 잘못된 제도와 관습, 오염된 지식이 너무 많다. 당시에도 온갖 궤변과 무능한 이론이 판을 치고 있기는 했지만, 손자는 현대인보다는 오염된 지식에서 자유로웠기에 인간과 제도의 본질에 다가갈 수 있었다.

전술을 짤 때 "계획은 단순해야 한다"는 금언이 있다. 이 말을 너무 많은 사람들이 잘못 이해한다. 단순하다는 것은 생각을 생략하고 고민을 줄인 상태를 의미하는 것이 아니다. 그 단순함이야말로 구름 같은 지식 더미 속에서 상황의 본질과 근원적 원리를 관통하는 진정한 천재의 통찰이다.

### ① 도(道) : 윗사람과 백성이 한마음이 되어 생사를 같이한다

상하가 하나가 되어야 한다는 것은 누구나 쉽게 공감하는 이야기이다. 그러나 이 말처럼 자의적으로 해석되고 오남용이 심한 개념도 없다. 상하가 한마음이 된다는 것은 어떤 상태를 말하는 것이고, 어떻게 가능할까?

조선시대 서울 명문가 출신이자 《쇄미록》의 저자인 오희문은 노비 신공도 받고 여행도 할 겸 충청, 전라도 지역을 근 1년간 유람하고 돌아다녔다. 그러다가 전라도 장수현에 머무르고 있을 때 임진왜란이 터져 서울이 함락되고, 선조는 의주로 피난을 갔다는 비보를 듣는다. 분개한 오희문은 이렇게 말했다. "도성에 병사를 배치하고, 임금이 매일같이 성벽에 나와 병사들과 동고동락하면서 격려했더라면 병사

들이 감격해서 죽기로 싸웠을 것이다.”

병자호란 때 인조는 남한산성에 들어가 농성했다. 그때는 도망갈 수도 없었으므로 인조는 자주 성벽에 나가 병사들을 위로했다. 신하들이 남문에서 동문까지 가자고 일정을 짜면 인조는 성문 하나를 더 갔다. 남한산성을 등산해 본 사람은 이 성벽을 따라 걷는 것이 얼마나 힘든지를 안다. 8부 능선을 따라 성벽을 쌓은 것이 아니고 정확히 능선을 따라 쌓아서 매우 구불구불하다.

오희문의 생각처럼 선조가 도망치지 않았더라면 한마음이 되어 서울을 지켜낼 수 있었을까? 반면에, 남한산성에서 인조는 방어에 성공했던가. 선조가 그렇게 행동했다고 해도 손자가 말한 5사 중 1사인 도(道)의 아주 일부분만 충족한 것이다. 손자는 5사 중 1가지만 충족해도 승리할 수 있다고 말하지 않았다. 남한산성에서 병사들은 한마음이 되기는커녕 포위가 지속되자 반란 직전까지 갔다.

현장 경험이 전무한 아마추어 지성인들은 너무나 오랫동안 상하 일체의 효과를 낭만적으로 과신해 왔다. 가끔 CEO가 권위를 내려놓고 식당에서 직원과 함께 줄을 서는 등 함께 어울리고 소통하면서 기업의 위기를 극복했다는 이야기가 미디어에 소개된다. 그런 행동이 전혀 불필요하다는 것은 아니지만, 극적인 효과는 말 그대로 ‘극장효과’에 그친다. 전사(戰史)를 보면 위대한 지휘관은 늘 현장 가까이에 있었다. 하지만 그가 현장에 가는 진짜 이유는 병사들을 감동하게 하는 극적인 효과를 위해서가 아니었다. 병사들의 상태와 현장의 상황을 정확하게 빨리 파악하고, 적보다 빨리 대응하기 위해서였다. 부수적인 극장효과는 늘 따라다녔고, 때론 그것이 아주 중요해 보였지만, 본질은 아니었다. 그리고 아무리 열심히 돌아다녀도 장군을 본 병사보다는 보지 못한 병사가 훨씬 많았다.

상하가 하나가 되기 위해서는 2가지가 필요하다. 목적과 이해관계의 공유이다. 특히 목적과 이해관계의 질(質)이 중요하다. 저급한 욕망으로 하나가 되는 집단도 많다. 간혹 그것을 더 조장하는 집단도 있고, 때로는 폭발적 에너지를 분출하기도 한다. 그러나 저급한 욕구는 최종 안착점이 개인으로 귀결되기 때문에 끝내 그 조직은 분열하고 파멸한다.

대표적인 사례가 약탈이다. 고대에는 전쟁이 일어나면 무조건 약탈을 허용했다고

생각하는 사람이 많은데 그렇지 않다. 물론 전시라는 것이 음성적인(반(半)양성적인) 폭력과 약탈을 수반하고 점령지 민간인들의 귀중품은 거의가 털리곤 한다. 그래도 공개적인 약탈(이 경우는 학살을 수반한다)은 될 수 있으면 허용하지 않았다. 약탈은 정말로 어쩔 수 없을 때 하는, 병원에서 사용 횟수가 제한된 마약류 주사와 같은 것이다. 병사가 약탈에 맛을 들이면 군대는 곧 도적떼가 되고, 군대의 승리에 필수적인 헌신과 복종심, 단체정신을 상실한다.

선진국일수록 시장에서의 공정한 경쟁과 중소기업과 하청기업에 대한 투명하고 정직한 거래가 정착되어 있다. 기업의 이미지를 관리함으로써 사회적 갈등과 저항을 방지하기 위해서만 그렇게 하는 것이 아니다. 그 이전에 기업 구성원의 건전한 정신과 건강을 유지하기 위해서다.

기업의 목적은 이윤 추구다. 그것은 결코 대체할 수도 없고 대체해서도 안 되는 근원적인 목적이다. 하지만 또 하나의 궁극적인 목적, 모든 조직원들이 자랑스럽게 여기고 헌신할 수 있는 목표가 있어야 한다. 구성원들의 참여와 헌신이 남다른 위대한 기업은 그런 목표가 있다. 1등을 하자, 최고의 제품을 만들자는 막연한 구호나 한 가족이 되자는 식의 가식적인 목표가 아니라 자신의 일생을 걸고 도전할 만한 가치 있는 목표가 있어야 한다. "우리는 이런 기업"이라고 자랑스럽게 말할 수 있는 자부심을 바탕으로 창의력을 발휘하고 자발적 실천이 가능한 그런 목표를 가져야 한다. 군대부터 기업까지 모든 조직에 통용되는 이야기다.

② 하늘(天)

하늘은 천운을 말하는 것이 아니다. 기후와 날씨이다. 이 시대의 기상 관측 능력을 감안하면 기후와 날씨도 거의 천운 내지는 신의 섭리와 동의어라고 할 수 있다. 가끔 옛날 사람들은 날씨를 보는 특별한 경험과 능력을 가졌다고 생각하시는 분들이 많은데, 내일의 날씨를 맞추는 정도의 생활의 지혜와 전쟁에 필요한 일기 예측 능력은 전혀 다르다.

수많은 전쟁에서 예상치 못한 날씨가 천운으로 작용했고, 국가와 장군들의 운명을 바꾸었다. 감상적인 결론을 추구하는 사람이라면 오히려 날씨를 천운으로 확대 해

석하고, 천운이 전쟁의 승부를 결정하며, 누구도 운명은 거역할 수 없다고 말할 것이다. 그러나 손자는 반대이다. 오히려 천운에 날씨라는 구체성의 옷을 입힌다. 손자도 날씨가 예측 불가능한 결과를 초래하는 천운의 전부라고 생각하지는 않았을 것이다. 그러나 인간의 손과 지혜로 가장 구체화할 수 있는 영역이 기후와 날씨이다. 이것이 손자의 장점이다. 인간의 능력으로는 감당이 안 되고 추상적인 천운과 신의 영역에까지도 구체성을 부여한다. 이것은 운명의 영역에서도 인간에게 가능한 최선의 노력은 다하라는 것이다.

전쟁사를 강의하고 나면 이런 결론을 내리는 분이 있다. “결국은 운이군.” 그럴지도 모른다. 하지만 이런 결론은 자칫하면 자기 합리화나 변명의 방편으로 이용될 위험이 높다. 손자는 그 반대이다. 추상화된 언어, 인간 영역 바깥의 세계, 감상적인 운명론으로 도피해서는 안 된다고 말한다. 언제나 구체적인 지표를 놓고, 구체적인 사고를 해야 한다. 어차피 인간이 간여할 수 없는 영역이라면 관심을 가질 필요조차 없다. 미지의 영역에 최대한의 다리를 놓고, 우리가 할 수 있는 최선을 다하는 것이 승리에 최대한 가까이 가고, 운명을 극복할 가능성을 최대로 높이는 방법이다.

③ 지형과 거리

지형 · 거리와 관련한 전술 운용에 대해서는 뒷장에서 구체적인 설명이 나오므로 여기서는 생략한다. 다만 이 부분에서 한 가지 상기하고 넘어가야 할 것은 나의 경험, 나의 전술, 나의 성공과 패배의 경험담은 모두 현재의 지형과 환경의 소산이라는 사실을 명심해야 한다는 것이다. 전쟁사를 보면 이 상관관계를 무시하고 다른 변수를 과신하다가 패망한 경우가 대단히 많다. 카이사르, 폼페이우스와 함께 초기 로마의 3두 정치를 수행했던 크라수스는 현재의 이라크 사막 지대에서 파르티아군에게 대패해서 전사했다. 카이사르의 갈리아 원정에 동행해서 용맹을 떨쳤던 카이사르의 정치적 배려인지 진심이었는지 모르겠지만 카이사르가 자기 휘하에서 최고의 장교라고 극찬했던 크라수스의 맏아들 푸블리우스도 이 전투에서 전사하고 말았다.

로마군이 무적의 군대로 영광의 극치를 달리던 시대에도 사막이나 건조한 초원 지대 전투에서는 의외로 약했다. 보병 중심인 로마군의 약점은 기병과 기동성인데, 이런 지대의 원주민들은 세계 최고의 기병 전력을 보유하고 있다. 특히 뜨거운 지역에서 로마군의 중장갑은 치명적인 약점이 되었다. 로마군이 사막에서 승리하려면 적을 속여서 끌어들이건, 기병 전력을 보충한 유목 부족을 용병으로 쓰건, 이런 치명적인 약점을 보완할 대책이 있어야 했다. 그러나 크라수스는 전혀 대비 없이 다른 곳에서 거둔 로마군의 영광을 믿었고, 그것이 결정적인 패인이 되고 말았다. 나의 모든 전술과 승리는 자기 환경, 좀 더 구체적으로는 자기 지형의 아들임을 명심하고 또 명심해야 한다.

④ 장수의 능력 : 지혜, 신의, 인(仁), 용기, 위엄

여기서 말하는 장수의 능력은 재능보다는 인품에 가까운 능력을 말한다. 오늘날의 자기계발서들은 대부분 리더의 덕목, 성공하는 사람들의 요인과 습관에 대해 엄청나게 많은 지면을 할애하고 있다. 《손자병법》 전반에 걸쳐 장수의 덕목에 관한 이야기가 없는 것은 아니지만, 이 덕목들을 떼어서 설명하고 있지는 않다. 마치 후세에 이런 덕목에 대해 엄청나게 많은 책이 나올 것을 예상이나 한 듯이 여기서도 간단하게 덕목을 나열하는 데 그쳤다.

장수의 능력이나 조건을 말할 때 총론적으로 중요한 사실은 모든 덕목은 항상 상대적이라는 것이다. 인(仁)은 고대 동양 사상에서는 설명하기 힘들 정도로 포괄적인 개념이다. 위엄도 위엄을 내세우고 만드는 수단에 따라 전혀 다른 것이 된다. 지혜, 신의, 인 등과 같은 고상하고 인격적인 개념을 제시하면 우리는 자꾸 절대적인 무언가를 추구하게 된다. 《도덕경》에도 "도라고 말할 수 있는 도는 참된 도가 아니다(道可道, 非常道)"라고 하였듯이 전쟁의 목적과 군대의 수준, 지형, 상대의 전력에 맞추어 가장 적합한 것이 결과적으로 최고라고 할 수 있다. 다시 말해 장수의 조건은 절대적인 것이 아니라 상황과 목적에 가장 부합하는 소덕목을 찾고, 그것에 맞추는 능력이다.

한 가지 리더십 사례를 들어 보자. 리더십에는 리더의 관용, 용기, 단호함 등 여러

가지 모순적 요소가 혼재되어 있다. 리더는 이런 모순적 요소를 적절하게 사용해야 할 뿐 아니라 정 반대의 것도 할 수 있어야 한다. 따라서 장수에게 가장 필요한 것은 팔색조 리더십이다. 진정한 명장은 한 가지 개성에 자신을 맞추지 않는다.

무엇이든 쉽게 배우고 쉽게 얻으려고 하는 사람은 핵심, 결정적인 것, 고정된 이미지를 요구한다. 그러나 카이사르, 나폴레옹, 맥아더, 패튼이 단순하게 정의되고 모방할 수 있는 사람이라면 왜 그런 사람이 속출하지 못했을까? 거대한 집단을 인솔하고, 세계를 발밑에 두었던 사람은 수많은 환경에 대처해야 했다. 지혜와 신의와 인(仁)과 용기와 위엄 역시 적과 아군을 향해 수없이 그 모습을 바꾸어야 했다. 여기서 맥아더와 패튼을 인용한 이유는 그들이 누구보다 개성이 강한 사람처럼 보이고 또 그렇게 세상에 알려졌기 때문이다. 그러나 오만한 카리스마로 명성이 높은 맥아더나 막나가는 자랑쟁이 패튼도 그 내면을 들여다보면 팔색조가 춤추고 있다. 두 사람의 공통점은 단순하고 분명한 이미지를 리더십을 발휘하는 수단으로 영악하게 사용한 것뿐이다.

역대의 명장을 보면 팔색조 리더십을 발휘하는 데는 세 가지 방법이 있다.

첫째는 신비로운 안개 속에 자신을 감추는 것이다. 그런데 이 방법은 한계가 있다. 리더는 어찌 되었든 앞장설 때는 앞장서고, 나타날 때는 나타나야 하기 때문이다.

두 번째는 첫 번째의 개량형으로 상반되고 모호하고 감성적인 이미지로 자신을 포장하는 것이다. 독일 통일의 기초를 놓은 프리드리히 대제는 장교와 병사들로부터 범접할 수 없는 카리스마와 존경을 얻었지만, 젊어서는 문학 소년이었다. 전쟁을 싫어하는 플룻 애호가이며 감성적인 정서의 소유자라는 이미지가 항상 따라다녔다. 그러나 이런 이미지가 그의 리더십을 방해한 것이 아니라 오히려 병사들의 경외감을 얻고, 간간이 벌이는 강제 징병, 납치, 짠 급여 등을 이해하고, 황제와 병사들이 어려운 환경 속에서 감당할 수 없는 적과 사투를 벌이고 있다는 비장한 공감을 형성하게 해 주었다.

세 번째가 맥아더와 패튼의 방법으로 한 가지 강렬한 이미지를 발휘함으로써 피해는 적절히 감수하고 결정적인 순간에는 그것을 역으로 이용하는 것이었다. 맥아더는 오만하고 접근하기 힘든 사람이라는 이미지를 전세계에 과시하고 다녔다. 덕분

에 잔뜩 긴장한 채 혐오감을 품고 그를 만난 사람은 그의 친절하고 따뜻한 말 한마디에 평균 15분 정도면 그의 추종자로 바뀌곤 했다. 평소에 친절한 인격자라는 이미지를 가진 사람은 그 정도의 친절과 배려로는 상대에게 그렇게 큰 감동을 줄 수 없었을 것이다.

⑤ 법 : 군의 제도와 규정, 병참

이 단락에서 '法'은 현대의 기업 등과 같은 조직에서는 전문성과 효율성이라는 용어로 대체할 수 있다. 조직이 주어진 목표를 향해 어느 정도의 기능을 발휘할 수 있는가. 새로운 환경, 낯선 영역, 경험한 적이 없는 목표에 대해서는 어느 정도로 반응하고 대응할 수 있는가 하는 문제이다.

일반인은 전쟁이나 군대라고 하면 전투 부대의 활약과 전투 현장의 전술에만 관심을 두는 경향이 있다. 그러나 전쟁의 승패를 좌우하면서도 주목받지 못하는 사람들이 군수, 병참, 회계, 수송, 의료, 행정 분야의 인재들이다. 이들의 활약이 없으면 전투부대원은 제대로 싸울 수조차 없다. 야전에서 10만 대군과 1천 대의 탱크가 있다고 해도 연료가 100대 분밖에 보급되지 않고, 수송팀이 하루에 조달할 수 있는 거리가 10km라면 탱크의 작전 반경과 전술도 여기에 제한될 수밖에 없다.

《삼국지연의》에서 신의 지혜를 가진 것처럼 묘사된 제갈량은 사실 군사 전략가가 아니었다. 제갈량 스스로 자신은 군사를 모른다고 했다. 그는 탁월한 행정 전문가였다. 촉한(蜀漢)을 세운 지도자들이 다 쓰러지고 유비의 아들 유선은 통솔력이 없어서 정치와 군대를 장악하지 못했다. 촉은 태수가 되어 세습적 기반을 구축했던 유장의 세력, 본토에서 새로 들어온 유비의 세력, 토착 세력이 섞여 있었다. 이것이 치명적인 약점이었는데, 유비가 죽은 후 정치 지도자들은 도무지 통솔력을 발휘하지 못했다. 제갈량도 이 부분에서 약점을 보이는데, 그나마 유일하게 통솔력을 발휘할 수 있는 사람은 제갈량뿐이었다. 머물러 있어도 죽고 나가 싸워도 죽는다면, 나가서 싸울 수밖에 없다는 그의 비장한 출사표는 자신의 경험 밖 세계에 대한 도전의 심정이기도 했다.

현재의 사천성(四川省)인 촉의 장점이자 약점은 사천 분지를 형성하는 험한 촉산

지역 덕분에 적이 쳐들어오기도 힘들지만, 군대가 안에서 밖으로 치고 나가기도 쉽지 않다는 것이었다. 제갈량은 탁월한 조직력과 행정력으로 군의 보급 체제를 해결하고, 군의 제도와 관리, 이동, 행군, 야영에 탁월한 능력을 보였다. 촉에 관한 사료가 부족해서 이 구체적인 내용은 잘 알 수 없지만, 제갈량이 군수 물자의 수송을 위해 목우유마를 만들었다는 전설은 촉군의 군수와 병참 제도의 위력을 신비화한 것이 분명하다. 제갈량이 설계한 촉의 진영을 본 적장 사마의가 제갈량은 천재라고 감탄했다는 이야기도 제갈량의 마법 같은 전술이 아니라 그의 행정 능력에 대한 감탄이었다.

삼국시대 위나라와 촉나라의 인구나 재정을 비교하면 촉은 위의 1/10에 불과했다. 위나라 군대가 전투력에서 압도적 우세였음에도 불구하고, 사마의는 제갈량과의 정면 대결을 피하고 철저하게 방어전으로 일관한다. 소설처럼 사마의가 제갈량과의 지략 대결에 밀려서 수세로 돌아선 것이 아니다. 촉군의 사령관은 백면서생 출신이고 촉에는 이제 관우나 장비 같은 뛰어난 명장도 지휘관도 없었지만, 손자가 말한 '법(法)', 즉 누구보다 탄탄한 군의 운영과 관리 체제의 지원을 받고 있었다. 이는 군대의 전체적인 능력을 향상시킨다. 전쟁이 확대되어 도시가 있는 평원 지역으로 전선이 확장되면 그 능력의 진가는 더욱 커질 것이다. 사마의는 그것을 두려워했던 것이다. 손자가 말한 '법'의 진정한 가치이다.

**1-3** 그러므로 정확하게 계산하고 비교해서 그 정황을 끌어내야 한다. 말하자면 우리와 적국 중 누가 바른 도를 지니고 있는가, 장수는 어느 쪽이 더 유능한가, 자연과 지형은 어느 쪽이 유리한가, 법령은 어느 쪽이 공정하게 시행되고 있는가, 병사들은 어느 쪽이 더 강한가, 장교와 병사는 어느 쪽이 더 잘 훈련되어 있는가, 상벌은 어느 쪽이 더 명확한가 등이다. 나는 이 분석을 통해 승부의 결과를 안다. 나의 계획을 듣고 따라서 사용하면 반드시 승리할 것이니 나는 머무를 것이다. 내 말을 듣지 않으면 반드시 패배할 것이며, 나는 떠나갈 것이다.

故校之以計而塞其情, 曰. “主孰有道. 將孰有能. 天地孰得. 法令孰行. 兵衆孰强. 士卒孰鍊. 賞罰孰明.” 吾以此知勝負矣. 將聽吾計, 用之必勝, 留之. 將不聽吾計, 用之必敗, 去之.

## 손자가 말한 7가지 지표

손자는 앞 절에서 전쟁을 하기 전에 비교해야 할 5가지 항목을 제시했다. 그런데 여기서는 다시 좀 더 구체화시킨 7가지 지표를 제시한다. 독자는 혼란을 일으킬 수 있는데, 5가지나 7가지 항목이 손자의 높은 지력을 과시하기는 하지만 너무 폭넓고 추상적이다. 추상적이라는 것은 분석자가 단어의 추상성에 의지해 자의적인 분석을 하기 쉽다는 위험이 있다. 그래서 손자는 5가지 항목 다음에 다시 7가지 항목을 제시했는데, 꼭 이 항목대로 분석하라는 의미가 아니다. 오히려 이 항목을 잘 이해하고 활용하라는 것이다. 사례를 통해 살펴보자.

이집트 아이유브 왕조의 시조인 살라딘(Saladin, 1138~1193)은 1187년 십자군이 세운 예루살렘 왕국을 공격하기 위해 출병했다. 손자가 말한 7가지 항목으로 양측을 비교하면 좀 난감한 상황이 벌어진다.
첫째, 누가 바른 도를 지니고 있는가? 기독교와 이슬람, 성지를 수호하자는 의지와 고향을 지키자는 의지, 어느 쪽이 더 바른 도일까? 지금 거리에 나가 시민들을 대상으로 질문을 던져도 다들 자신의 종교나 선호도에 따라 판단할 것이다. 비교할 수 없는 문제다.
둘째, 장수는 어느 쪽이 더 유능한가? 이 역시 막상막하다. 단, 군주를 비교하자면 새로 왕이 된 기 드 뤼지냥(Gui de Lusignan, 1140~1194)보다 살라딘이 훨씬 나았다.
이하의 질문도 아주 상대적이다. 간단히 정리하면, 공격과 야전에서는 살라딘 군이, 수비와 수성전에서는 십자군이 유리했다. 이것은 오랜 전투로 이미 검증된 사실이었다. 유럽 기사단은 중장갑을 했고 체력과 파괴력에서는 한 수 위였다. 그러

나 느린 속도와 전술 능력의 부족으로 야전에서 적을 공격해서 격파하기는 힘들었다. 하지만 아랍군이 접근해 오면 보병으로 저지하고 중무장 기사단으로 파괴했다. 십자군이 요새에 들어가 있으면 공격은 더욱 힘들었다. 살라딘은 십자군을 야전으로 끌어내지 않으면 승산이 없었다.

예루살렘 공국의 진정한 약점은 분열이었다. 예루살렘 공국은 민족과 국가가 다른 여러 영주와 기사들로 구성된 연합 왕국이었다. 마침 새로 왕이 된 기 드 뤼지냥은 무능하다고 소문이 나서 왕국을 구성하는 제후들에게 별로 인기가 없었다. 쿠르드족 출신으로 인간의 심리를 파악하는 데 아주 뛰어났던 투르크 황제 살라딘은 기 드 뤼지냥의 정치적 약점이 전쟁에서 어떻게 반영될지 재빨리 깨달았다. 보통 아랍군이 공격해 오면 십자군은 요새에 박혀 저항하는 전술을 택했다. 제후들은 언제나 사이가 안 좋았지만 투르크가 쳐들어오면 단합해서 싸웠다. 물과 식량이 부족한 사막에서 장기전이 곤란했던 아랍군은 제 풀에 지쳐 물러가기 일쑤였다. 그러나 뤼지냥처럼 리더십의 위기를 겪고 있는 군주가 즉위하자 제후들은 심각하게 분열했다. 이런 때에 십자군이 소극적 방어 전술로 일관하면 가뜩이나 나약해 보이는 뤼지냥의 명성을 더 떨어트릴 위험이 있다.

살라딘은 군대를 진군시키며 뤼지냥을 야전으로 유인했다. 노련한 십자군 제후들이 반대했지만 뤼지냥과 어리석은 리더를 따르는 더 어리석은 제후 몇 명이 공격을 지지했다. 타는 듯한 7월에 십자군은 열사의 사막을 행군했다. 갑옷은 새빨갛게 달아올랐고, 물이 없어 십자군은 탈진했다. 투르크는 기동 전술로 십자군의 주변을 돌며 화살을 날렸다. 모기떼와 같은 공격이었지만 끈질긴 모기떼의 공세에 십자군은 더욱 탈진했다. 간신히 물이 있는 '하틴의 뿔'이라는 작은 사화산에 도착했다. 하지만 우물은 말라 있었다. 십자군이 완전히 탈진하기를 기다려 살라딘은 총공격을 명령했다. 서 있을 기운조차 남아 있지 않았던 십자군 대부분이 갑옷을 벗고 항복했다. 이 전투로 십자군 왕국은 멸망하고, 투르크가 예루살렘을 탈환했다. 이후 예루살렘을 되찾기 위한 십자군 원정이 맹렬하게 일어나지만 유럽인들은 다시는 그 뜻을 이루지 못했다.

살라딘은 적국의 정치에 대한 정교한 분석으로 전술의 효과를 거둘 수 있었다. 이

와 반대로 막연한 일반론에 의지하다가 실패한 사례도 있다. 페르시아가 그리스를 침공한 페르시아 전쟁에서 페르시아의 황제 크세르크세스(Xerxes)는 페르시아가 침공하면 그리스가 분열할 것이라고 예상했다. 그리스는 수백 개의 폴리스로 구성된 연합체이고, 평소에도 모래알 같은 단결력을 보이는 국가였다. 대제국이 침공하면 분열이 확대되어 효과적인 저항은 불가능할 것이라고 보았다. 그리스를 침공하면서 크세르크세스는 전술적 효율성보다는 군대의 운영 능력과 위세에 더 중점을 두었다. 이 세상에서 본 적이 없는 거대한 군대와 그것을 움직이는 능력을 과시하는 것이다. 그리스는 분열하고 굴복할 것이고, 그 파문은 다른 지역의 정복과 통치에도 작용할 것이다.
그러나 예상을 깨고 페르시아의 침공은 오히려 폴리스의 단합을 낳았다. 그리스를 배신한 폴리스도 많았지만, 그리스의 저항을 약화시킨 정도는 아니었다. 결정적인 요인은 그리스의 2대 맹주인 아테네와 스파르타가 굴복을 거부하고 오히려 서로 협력했다는 사실이다. 페르시아는 모래알 같은 폴리스들이 분열할 것이라는 막연한 기대에 안주할 것이 아니라 그리스의 정치 구조를 보다 정밀하게 연구하고 이용했어야 했다.

손자가 제시한 7가지 항목의 함정이 이것이다. "장수는 어느 편이 더 유능한가?" 라고 물으면 사람들은 제각기 자기 기준에서 유능함을 판정한다. 사관학교 성적, 과거의 전적, 장교 시절의 고과 성적, 전쟁에서의 승리와 패배. 이런 일반적 기준이 실패를 낳는다. 장수의 유능함을 판정할 지표는 무수히 많다. 중요한 것은 주어진 상황과 과제에 적합하게 적과의 상대성까지 고려해서 그 지표를 정하고 우선순위를 배열하는 능력이다.

미국의 남북전쟁 당시 남군과 북군의 사령관인 리(Lee)와 그랜트(Grant)를 비교해 보자. 군인으로서의 모든 경력, 전략가적 자질로 보면 그랜트는 리의 상대가 되지 않는다. 리는 판단력, 전술, 인격, 리더십, 포용력, 용기와 고집, 모든 것을 갖춘 지휘관이었다. 그런데 단 하나 문제가 된 것이 부하들에게 가혹하지 못하다는

점이었다. 이것은 장점도 되고 단점도 되었는데, 그의 신사적 리더십은 모든 면에서 열세였던 남군의 장군과 병사들을 최후의 순간까지 단합시키는 데 크게 기여했지만, 게티즈버그 전투 같은 결정적 순간, 장군들의 돌발 행위를 제압하거나 병사들을 사지로 밀어 넣을 때 압력 부족을 낳았다.
그랜트는 리는 고사하고, 이전의 북군 사령관 맥클레런, 포터, 미드 등과 비교해도 여러 면에서 부족하다. 리와 그랜트는 함께 멕시코 전쟁에 참전했었는데, 리 소령은 이 전쟁에서 최고의 영웅으로 떠올랐고, 일찌감치 차기 미군 총사령관 감으로 내정되었다. 반면 그랜트 중위는 뚝심을 보여 한 번 인상 깊은 활약을 한 수준에 불과했다. 그 후 그랜트는 군에서 뚜렷한 업적을 남기지도, 군 생활에 적응하지도 못하고 제대했다. 고향에 와서도 마을 사람들과는 사이좋게 지내지 못했고, 사업에 실패했다. 하지만 남북전쟁이 벌어졌을 때 그랜트는 북군에게 꼭 필요한 자질 하나를 가지고 있었다. 북군은 병력, 무기, 보급 등 객관적인 전력에서 모두 남군보다 우세했다. 그들에게 부족한 것은 북군의 장점을 살려 과감하게 소모전을 벌일 수 있는 뚝심과 추진력이었다. 전술적으로 리 장군을 압도하는 능력자는 없는 상황에서 북군이 이길 수 있고, 그랜트가 성공할 수 있었던 유일한 장점이었다. 다시 원점으로 돌아와서 생각해 보자. 백지 상태에서 리와 그랜트를 두고 어느 장군이 더 유능한가라고 물으면 분명 리가 더 유능하다고 할 수 있다. 그러나 남북전쟁의 전장에 던져 놓고, 누가 승리할 것인가라고 물었을 때 역사는 그랜트의 손을 들었다.

## 터무니없는 자신감과 냉철한 자기 판단

많은 주석가들이 〈계〉편에 《손자병법》의 정수가 모여 있다고 평가했다. 전쟁의 준비 단계를 설명한 것이지만, 손자의 방법론과 병학론의 정수를 피력한 총설과도 같은 성격을 지니기 때문이다. 그런데 이 단락의 마지막 문장에서 손자는 자신의 병법을 사용하면 승리할 것이고, 자신은 머무를 것이며, 만약 자신의 말을 채용하지 않으면 자신은 떠날 것이라고 말하고 있다. 이 발언으로 미루어 보면 이 편은

손자가 자신을 소개하는 강연록으로도 사용했던 것으로 추정할 수 있다.
춘추전국시대는 철륜(鐵輪) 천하의 시대였다. 자신을 등용해 줄 제후를 찾기 위해서는 쇠바퀴를 단 수레가 필요할 정도로 천하를 돌아다녀야 했다. 그들의 채용은 면접으로 이루어졌는데, 이 면접에서 강렬한 인상을 주기 위해서는 자신의 밑천을 다 드러내지 않으면서도 스스로를 충분히 과시하고 제후가 흥미를 느낄 만한 심오한 모습을 보여 줘야 했다.



춘추전국시대 마차를 타고 온 빈객을 만나 접대하는 장면
중국 시안 비림박물관

〈계〉편은 전쟁의 준비에 관한 것이자, 손자 자신의 소개서이기도 하다. 이 편이 심오한 듯하면서도 당연한 이야기를 하는 것도 같고, 당연한 이야기인 듯하면서도 그 깊이를 슬쩍 보여 주며 자랑하듯 하는 것은 이 때문이다. 인생을 살다 보면 상대에게 자신을 소개하고, 자신의 능력을 과시해야 할 순간을 수없이 만난다. 많은 사람들이 이런 순간에 흥분해서 너무 많은 이야기를 풀어 놓으며 과장하거나, 지나치게 겸손을 보이다가 실패한다. 그러고는 상대가 인재를 알아보는 눈이 없다거나 스펙, 경력 같은 기계적인 기준으로 사람을 판단한다고 불평한다.
나 자신을 소개하고 과시하는 방법을 고민해야 한다. 제일 좋은 방법은 손자처럼 촌철살인의 모습을 보이는 것이다. 구름 속의 용처럼, 깊이를 알 수 없는 무한한 지혜와 능력을 감추고 있음을 느끼게 하고, 그것을 과시하지도 않고 마구 드러내지도 않지만, 구름 속에 있는 존재가 와룡임을 느끼게 하는 것이다.
능력 못지않게 본인의 확고한 자신감을 과시할 필요도 있다. 그러기 위해서는 자신의 능력과 방법론에 대한 확신이 필요하다. 이것은 설득으로 전달할 수 있는 것

이 아니다. 상대가 느끼도록 해야 한다. 그런데 상대를 두려워하고, 긴장하고, 흥분한 모습에서는 그런 자신감을 느낄 수가 없다. 그래서 먼저 스스로를 설득하고 자신에 대한 확고한 자신감이 있어야 하며, 그것이 오만이나 다른 사람을 깔보는 태도가 아니라 구름 속에 모습을 감춘 용처럼 깊은 울림으로 전달되어야 한다. 손자는 전술가였고, 자신을 표현하는 전술에서도 결코 소홀하지 않았다. 이런 관점에서 〈계〉편을 다시 음미하면 그 숨겨진 매력을 발견할 수 있다.

**1–4** 전쟁의 분석이 유리하다고 판단되어 실행하기로 하면 그것을 세(勢)로 만들어서 현실에서 그 계획을 이루도록 도와야 한다. 세라는 것은 내게 유리한 조건을 상황에 맞춰 임기응변하는 것이다. 용병은 적을 속이는 일이다. 그러므로 능력이 있어도 없는 것처럼 보이고, 사용하면서도 사용하지 않는 것처럼 보여야 한다. 가까운 곳에 있으면서도 멀리 있는 것처럼 보이고, 멀리 있으면서도 가까이 있는 것처럼 보여야 한다. 적에게 이익이 되는 듯 보이는 것으로 유인하고, 적을 혼란하게 만들어 격파한다.

적이 견실하면 대비하고, 적이 강하면 회피한다. 적을 화나게 해서 교란하고, 비굴하게 보여 적이 아군을 깔보게 한다. 적이 편안하면 피곤하게 만들고, 적이 잘 단합되어 있으면 이간한다. 적의 대비가 없는 곳을 공격하고, 적이 예기하지 못한 곳으로 나간다. 이것이 전쟁에서 승리하는 비결이다. 적이 미리 알게 해서는 안 된다.

計利以聽,[16] 乃爲之勢,[17] 以佐其外. 勢者, 因利而制權[18]也. 兵者, 詭道[19]也. 故能而示

16 계리이청(計利以聽) : 계는 일반적인 계획이 아니라 1편의 편명으로 사용한 계, 즉 전쟁 전의 전황 분석을 말한다. 이익으로서 따른다는 것은 그 결론이 유리하다고 나와서 실행하기로 결정했다는 의미이다.

17 세(勢) : 힘의 흐름이라고 할 수 있는데, 여기서는 계획 · 분석에 대비되는 의미로 실체화된 힘을 의미한다. 손자는 이를 5편에서 하나의 편으로 구성해서 설명하고 있다.

18 권(權) : 저울추라는 의미도 있고, 임시라는 뜻도 있다. 유리한 조건을 저울추처럼 재량해서 현실에 적용한다는 의미도 되고, 상황에 맞춰 임기응변으로 적용한다는 의미도 된다.

之不能, 用而示之不用, 近而視之遠, 遠而示之近. 利而誘之, 亂而取之, 實而備之, 强而避之, 怒而撓之, 卑而驕之, 佚而勞之, 親而離之. 攻其無備, 出其不意. 此兵家之勝, 不可先傳[20]也.

## 분석을 실행 계획으로 옮긴다

전략적 분석을 마쳤으면, 그것이 실제 세력, 즉 아군의 전쟁 수행 능력에 반영되어 보탬이 되어야 한다. 분석을 실행 계획에 활용하는 방법은 사전 분석에서 드러난 우리의 이점, 유리한 것을 살리되 지금 내가 마주친 상황에 맞추어야 한다. 이것이 권(權)이다. 권은 임시라는 뜻인데, 적절한 용어가 없어 임기응변이라고 번역했지만 엄밀히 말하면 임기응변이 아니라 상황에 가장 적절하게 맞춘 계획이라는 의미이다.

분석〔計〕→ 장점〔利〕→ X〔상황 적용, 대응〕→ 실행〔勢〕

이렇게 분석을 통해 도출한 장점을 살려 실행으로 옮길 때 X라는 변수가 개입되어야 한다. X변수가 중요한 이유는 의외로 많은 사람들이 이 과정을 생략하는 실수를 저지르기 때문이다.

어떤 지휘관이 5사 · 7계를 사용해서 양측의 전력을 비교한다. 다음에 이것을 기초로 전장의 현실을 더해서 전략을 짰다. 이제 실전 즉 전술, 작전술, 작전의 단계로 들어간다. 그런데 여기서 어리석은 장군은 X변수의 단계를 건너뛴다. 즉 테이블에서 한 분석을 실행 전략에 그대로 투영한다.

문제는 전장의 상황은 급변하고, 적도 아군을 분석하고 대응한다는 것이다. 전쟁은 적과 마주치는 것이다. 우리가 적의 전술과 대응 전략을 예상하고 계획을 짰다고 해도 적도 창의적인 인재라는 가능성을 배제해서는 안 된다. 적이 상황에 대응

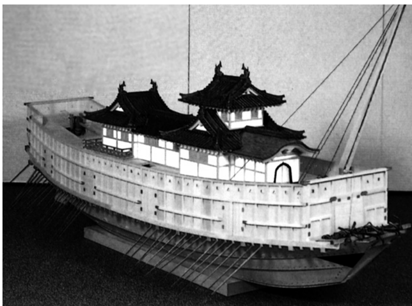
19 궤도(詭道): 궤는 속인다는 뜻이다. 도는 도리, 방법.
20 선전(先傳) : 사전에 전한다. 즉 적에게 미리 알려진다는 뜻.

하고 있기 때문에 나도 대응하는 과정이 반드시 필요하다. 그런데 전쟁사를 보면 X변수를 배제하는 실수가 너무나 많다. 특히 전력에 자신이 있는 강대국에서 이런 실수를 자주 한다. 사례가 아주 많지만 최고의 사례가 우리의 전쟁사에 있다.

1597년 9월 16일 아침, 진도 앞 바다에 300척의 함대가 결집했다. 동쪽으로는 전라도 해안선이 있고, 서쪽에는 진도가 있다. 그 사이로 입구에 작은 무인도가 하나 동동 떠 있는 좁은 수로가 있다. 폭이 300~500미터밖에 되지 않는 그 수로에 12척의 배가 옹기종기 떠 있다.

이순신 장군의 명량해전이 시작되기 직전이다. 이때 일본군 사령관은 반갑지 않은 보고를 받는다. 수로가 너무 좁아서 일본 수군의 비밀 병기인 신형 아다케(安宅船)를 투입하기가 곤란하다는 것이었다. 신형 아다케는 조선군의 주력함인 판옥선을 상대하기 위해 특별히 크게 제작한 전함이었다. 왜군의 해상 전술은 조총으로 사격을 하고, 백병전 전문의 지상군을 적함에 투입하는 것이었다. 이전에는 작은 세키부네(關船)를 돌격선으로 사용했는데, 세키부네는 20~30명 내외의 전투병을 실었고, 판옥선보다 함고가 낮아 판옥선에 접근해서 성벽을 오르듯이 사다리를 걸고 갑판으로 기어 올라가야 했다. 이 과정에서 왜군은 고전했고, 조선군의 화살과 포에 대량 살상을 당했다.

왜군은 판옥선에 대항하는 대형선의 필요를 느꼈고, 신형 아다케를 제작했다. 100명 이상의 전투병을 싣고 판옥선에 돌격해서 단숨에 전투병을 판옥선 내부로 투입하는 작전이다.

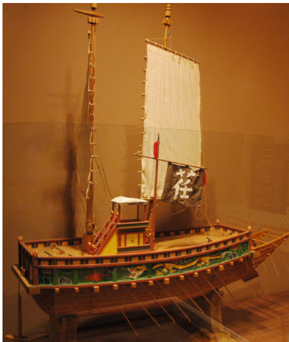


아다케

그 아다케를 쓸 수 없게 되었다. 잠시 고민하던 사령관은 아다케를 포기하고 세키부네만으로 전투를 치르기로 결정한다. 그래도 세키부네만 133척이나 되었다. 왜군은 이미 칠천량에서 조선 수군의 90%를 섬멸하는 대승리를 거두었다. 울돌목의 12척은 칠천량 전투

에서 간신히 달아난 생존자에 불과하다. 압도적인 전투력을 자랑하는 왜군이 조선 침공을 7년이나 끈 가장 큰 이유는 이순신이 지휘하는 수군 때문이었다. 그 수군이 마지막 저항을 하고 있다. 예상보다 손실이 커지더라도 오늘 이 전투만 이기면 7년 전쟁을 끝낼 수 있다. 전쟁사의 영원한 진리는 기회를 잡았을 때 확실히 마무리 지어야 한다는 것이다. 병사들의 희생을 감수할 가치는 충분하다.

왜군 사령관은 결단을 내렸고, 133척의 진격이 시작되었다. 사실 알고 보면 이 전투가 12:133의 싸움은 아니었다. 12척과 133척은 아찔한 비율 같지만 척수 비교이지 전투력 비교는 아니다. 판옥선의 전투병은 100명에 달했다. 단순 비교를 하면 판옥선 1척과 세키부네 3~5척의 전력이 맞먹는다. 그렇게 환산을 해도 왜군 전력이 2~3배는 우세하지만, 울돌목에 들어서자 물살이 너무 빨라서 함선을 조종할 수가 없었다. 조류를 잘못 타면 해안가로 충돌하거나 조선군에게 접근하지도 못하고 그냥 스쳐 지나갔다. 작은 세키부네는 판옥선을 팀플레이로 조직적으로 공략해야 하는데, 조종이 안 되니 효과적인 협력이 되지 않았다. 반면 조류의 흐름을 아는 조선군은 자유자재는 아니어도 경우에 따라서는 날듯이 움직일 수도 있었다.



판옥선(국립진주박물관)



진도 울돌목과 진도대교

왜선 133척이 일거에 투입된 것도 아니다. 좁은 수로라 그들은 몇 개의 종대로 분산되었을 것이다. 여기서 벌써 전력 분산이 되었고, 접전 과정에서 세키부네는 제멋대로 흩어지고 부딪쳐서 전혀 조직력을 발휘할 수 없었다. 왜군은 스스로 전력을 분산하고 각개격파 되는 셈이 되었고, 조선 수군은 12척으로 300척 함대를 격

파했다는 세계 해전사에 빛나는 기록을 남겼다.
왜군의 입장에서 패전의 원인을 분석하면 손자가 말한 X변수를 생략한 전형적인 사례였다. 왜군은 함선 수의 우위, 병력의 우위, 백병전의 우위라는 도표상의 장점을 실제 작전에 그대로 밀어붙였다. 아다케를 감안하면 처음 그들이 예상한 전력비는 10:1이었을 수도 있다. 그렇다고 하더라도 그들은 그것 외에는 다른 배려가 아무 것도 없었다. 여기에 지리적 장점으로 아다케가 빠지고, 물살과 조선 수군의 항전 의지라는 무형의 요소가 예상보다 높은 변수로 작용하자 전세가 역전되었다.
손자는 이런 실수를 방지하기 위해 실행 과정에서 X변수를 반드시 대입해야 한다고 말한 것이다.

## 용병은 적을 속이는 것이다

"용병(병법)은 적을 속이는 것이다."
손자의 명언이다. 사변가의 입장에서 보면 참 매력적이고 사용할 곳이 많은 말이다. "전쟁은 거짓말과 도둑질이 칭찬을 받는 유일한 분야이다." 이런 말을 하면 시니컬한 지성인이거나 도덕적인 반전론자처럼 보인다. 카타르시스를 주기도 한다. 어느 경영자 분이 이런 말을 하셨다. "장사란 속이는 것이다." 그렇다고 그분이 양심의 가책이나 자괴감을 느껴 사업을 그만두겠다는 의미는 아니다. "군대란 ㅇㅇ 같은 곳이다." 다치면 녹색 피가 나올 것 같은 타고난 군인도 이런 말을 입에 달고 산다. 역설의 카타르시스라는 것이다. 거룩한 권유와 도덕적인 설교에 지쳐 있는 사람들에게 이런 솔직한 발언은 힘이 되어 준다. 하지만 역설의 카타르시스를 너무 즐기면 그 자체가 현학으로 빠지는 함정이 된다. 손자의 본의는 그것이 아니다.
많은 사람들이 X변수를 속임수라고 생각했다. 그러나 속임수 자체에 매몰되면 자신이 속는다. 전략과 전술에는 반드시 목적과 목표가 있어야 한다. 속임수도 그렇다. 목적과 목표, 그리고 자신이 택한 전술을 보다 효과적으로 만들어 주기 위해 필요한 것이 속임수이다. 속임수의 실체는 효율이다. 손자의 설명을 자세히 살펴보자. 용병은 속이는 것이라고 했다. 그러면 속이는 목적은 무엇인가? 적을 혼란

하게 만들어 격파하고, 적의 방비가 없는 곳을 치고, 적을 지치게 만들거나 분열시켜서 조직력과 사기를 떨어트린 뒤에 공격한다. 이 설명이 의미하는 근본 취지는 나의 전력이 아무리 우세하더라도 적의 가장 약한 곳을 공략하거나 최대한 약하게 만든 후 접근한다는 의미다. 내가 아무리 유리한 상황일지라도 전투의 대가는 병사들의 생명과 국가의 자산이다. 언제나 최고의 효율을 추구하는 자세를 버려서는 안 된다. 적을 속이거나 예상치 못하게 한다는 의미도 단순한 속임수를 말하는 것이 아니다. 최고의 효율을 추구하는 자세로 항상 현장에서 가장 효율적이고 창의적인 실행 방안을 고안해 내야 한다는 의미이다.

물론 전쟁의 목적은 효율이 아니라 승리이고, 기업의 목적은 이윤이다. 인해전술, 소모전, 물량 작전, 시장 선점, 이미지 마케팅같이 승리와 이윤을 위해 효율을 희생할 수도 있다. 효율이 전쟁의 목적이 아니라 용병의 목적이고, 효율 자체가 목적이 아니라 효율성을 추구하는 자세가 미덕이다. 효율을 희생하고 손해를 감수하는 경우에도 언제나 효율을 추구하는 자세를 견지해야 한다. 10배의 희생을 각오하는 작전이거나, 일부러 먼 길을 돌아가는 전술이라도 그 각오 아래서 다시 최선의 효율을 추구하려는 자세를 잠시도 버려서는 안 된다. 리더가 항상 효율을 추구하는 자세를 지니고, 노력을 계속해야 자신이 지닌 힘을 최대한 발휘할 수 있게 되며, 궁극적으로는 10:1의 싸움에도 도전하고 승리할 수 있게 된다. 소수로 다수를 제압한 명장들의 일대기를 보면 그들이 이런 노력을 잠시도 게을리하지 않았다는 사실을 알게 될 것이다.

### 최고의 속임수는 스스로 속게 하는 것

상대의 전략을 분석할 때는 두 가지 사실을 알아내기 위해 노력해야 한다. 적의 전략의 기초가 되는 전제와 우리 측에 대한 예상 전략이다. 적도 우리의 전략에 대응해서 전략을 마련할 것이기 때문이다. 만약 상대가 이 부분에서 잘못된 확신에 근거하고 있다면 아군은 적이 가능한 오랫동안 그 확신을 보존하도록 도와줘야 한다.

예를 들면 영 · 불(英佛) 연합군이 33만 명을 철수시킨 됭케르크 철수 작전은 3일

동안 독일 지상군의 진격을 정지시킨 독일군의 비호가 없었다면 성공할 수 없는 작전이었다. 영국의 운명을 바꾼 이 이해할 수 없는 조치는 영국이 대륙 전쟁에서 어떻게든 빠지고 싶어 할 것이라는 독일의 혹은 히틀러의 잘못된 확신에 근거한 것이었다. 히틀러는 개전 직전까지도 영국이 참전하지 않을 것이라는 보고를 받았으며 그런 확신을 갖고 있었다. 영국군이 참전한 마당에도 전쟁에서 빠질 구실을 주는 은혜를 베풀면 독일의 프랑스 점령을 용인할 것이라는 믿음에서 헤어 나오지 못했다.

뒹케르크에서 탈출했던 영국군과 프랑스군, 여기에 미군까지 가세한 대병력이 대륙으로 돌아가는 작전이 오버로드 작전, 곧 노르망디 상륙 작전이다. 독일군 수뇌부가 끝까지 노르망디 해변이 연합군의 목표라는 사실을 인지하지 못했던 것은 노르망디에 항구가 없기 때문이었다. 현대전에서 소모되는 군수품의 양은 어마어마하다. 항구가 없으면 전투 부대는 상륙정에 실어 상륙할 수 있겠지만 150만이나 되는 대병력이 사용할 물자를 상륙정으로 하륙하고, 내륙으로 수송하는 것은 불가능하다. 상륙 부대는 순식간에 식량과 탄약, 기름이 떨어져 독일군의 포로가 되고 말 것이다.

이 지극히 합리적인 확신이 독일군의 자충수가 되었다. 연합군도 이 문제를 알고 방법을 모색하다가 오늘날로 치면 조립식 항구인 인공항을 설치하는 방법을 찾아냈다. 콘크리트 블록을 제작해 현지에서 조립해서 즉석 항구를 건설하는 것이다. 방파제는 낡은 화물선을 가라앉혀서 만들었다. 연합군은 블록을 제작하면 템스 강 밑에 가라앉혀서 보관했다. 독일군 정찰기에 포착되지 않기 위해서였다.

고전적인 사기 수법이나 속임수의 관점에서 보면 이 사례는 속임수가 아니라 정보 부족으로 독일이 판단 착오를 한 것으로 연합군이 독일을 속인 것은 아니다. 독일의 문제점은 잘못된 확신으로 인해 연합군이 의지와 기술과 아이디어를 통해 문제를 해결할 수 있다는 가능성을 간과한 데 있다. 오늘날 모든 전략 · 전술에서 결정적 키를 갖는 것은 기술력이다. 아직 공개되지 않은 기술, 의지와 필요가 만들어 낼 수 있는 기술력의 가능성을 예측하지 못하면 전략 · 전술은 치명타를 입는다.

사실 모든 속임수는 내가 적을 속이는 것이 아니라 상대가 스스로 속게 만드는 것

이다. 적이 이미 자기 판단에 속고 있다면 그 상태를 유지하게 하거나 거짓 정보를 흘려 확신에 확신을 더하게 하는 것이 최고의 속임수다.

**효율은 창의적이고 진취적인 용도로만 추구해야 한다**

속인다는 것에 지나친 쾌감을 느껴서는 안 된다. 전쟁에서 속임수는 '최대 효율'이라는 명제에 종속한다. 그러면 손자는 왜 효율을 추구하라거나 최소의 투자로 최대의 이익을 얻기 위해 노력하라고 명확하게 말하지 않고 "용병은 속임수"라는 자극적인 발언을 남겼을까? 여기에는 두 가지 사정이 있다.

손자가 살았던 시대는 청동기 시대였다. 사람들은 석기로 농사를 지었다. 인구에 비해 땅은 대단히 넓고, 생산력은 현저하게 낮았다. 기병도 없어서 전차가 기병을 대신했다. 물자 부족, 이동력 부족, 인구 부족으로 전쟁은 현대에 비하면 대단히 단순하고, 단판 승부에 가깝게 결과가 빨리 나왔다. 포위전도 해를 넘기는 지구전은 힘들었을 것이다.

땅에 비해 인구가 적다 보니, 어떤 군주가 병력을 많이 동원해서 공세를 취하면 자기 국토의 어느 한쪽은 비었다. 그러면 이웃 나라에 부탁해 빈 곳을 침공하거나 소수로 적을 유인해 침공군을 묶어 두고 빈 곳을 치는 것이 춘추시대의 보편적인 전략이자 최고의 전략이었다. 손자의 말대로 싸우지 않고 이기는 방법이다. 적군을 맞상대하면 이겨도 손실이 크고 손실이 크면 이웃 나라가 또 쳐들어올 수가 있었다.

이 방법이 성공하려면 속임수가 관건이다. 적이 우리 주력군을 상대하고 있는 것처럼 보이게 하고, 주력은 뒤로 빼돌려야 한다. 말이 쉽지 적이 간파하면 아군은 몰살이다. 그게 겁이 나면 소수 부대만 빼돌리되, 대병력이 적의 요충을 공격하는 것처럼 보여야 한다. 이것도 속임수가 관건이다.

적과 정면 승부를 벌인다고 할 때, 이 시기의 전장은 비교적 단순했다. 진정한 결전은 축구장 같은 평원에서 벌어졌다. 보통의 전술은 축구보다도 단순했다. 기병이 없으니 오버래핑은 고사하고 윙 플레이도 없다. 사실은 축구는 고사하고 기마

전에 가까웠다. 군대를 좌군, 우군, 중군으로 나누고, 우군은 공격하고 좌군은 수비한다. 우군이 먼저 승리해서 중군을 치는 쪽이 이긴다. 물론 실제 전쟁이 말처럼 간단하지만은 않았다. 보병의 진격 전에 궁수들이 활을 쏘고, 전차 돌격을 감행하면서 축구 비슷해지기도 하고, 실전에서는 다양한 작전이 구사되었을 수도 있다. 그래도 큰 틀은 후대의 전쟁에 비해서는 아주 소박한 수준이었다.

이런 전투에서 대단히 중요한 것이 공격과 수비군의 질과 비율을 결정하고 위장하는 것이었다. 좌군과 우군의 비율을 5:5로 해야 한다는 규칙은 없다. 약한 군대를 우군으로 편성해 공격에 내보내고, 수비에 정예병을 배치해서 적의 주력을 끌어들여 섬멸한 뒤에 공세로 나가는 방법도 있다. 그러면 적의 좌군도 아군의 우군이 약한 군대라는 것을 알고 공세로 나오지 않겠냐고 반문할 수 있지만, 십중팔구 아군 주력이 전멸하면 남은 군대는 놀라 도망친다.

아침밥만 잘 속여 넘겨도 큰 승리를 거둘 수 있다. 식은 주먹밥을 먹든 연기를 피우지 않고 새벽에 식사를 하고, 적이 아침식사를 하기 전에 싸움을 건다. 이것이 "출기불의(出其不意)"이다. 먹고 싸우는 군대와 굶고 싸우는 군대의 백병전은 상대가 되지 않는다.

이런 식으로 작전을 구상하면 경우의 수가 수도 없이 나온다. 손자 시대의 전쟁이 기마전 같다지만 실제로는 전혀 단순하지 않다. 적의 허세를 파악하고, 우리의 허세를 속여 넘겨야 한다. 적의 좌군이나 우군이 10개의 밀집대형으로 편성되었다고 할 때 10개 대형의 전투력이 동일하다는 보장도 없다. 그중 2개 부대는 신병이나 여자와 아이들로 편성된 위장 부대일 수도 있다. 이런 위장 전술을 우습게보지 말아야 한다. 한니발은 한 번만 충돌했어도 눈치를 챘을 이 위장 부대에 속아서 눈앞에 있는 로마 점령을 포기했다.

아군 전력이 객관적으로 적보다 우세하고, 전술이 단순하다고 우직하게 좌우를 5:5로 편성하고 강한 부대와 약한 부대의 모습을 그대로 드러내며 싸우다가는 패전하기 십상이다. 명량해전의 경우처럼 전투 현장에서 자기 자원을 비효율적으로 사용하면 2배, 3배의 격차 정도는 쉽게 뒤집어진다. 그런데 손자 시대의 전쟁은 전쟁의 규모도 작고, 군대의 기동력과 이동 범위도 작아서 병력의 효율적 운영은

속임수로 구현되는 비중이 높았다. 그래서 손자는 속임수의 사례를 쭉 제시하고, 속임수를 잘 이용하는 비결은 무조건 적을 속이려고 드는 것이 아니라 근본 원리인 효율을 추구하는 마음가짐에서 출발해야 한다고 가르치고 있는 것이다.
두 번째 이유는 용병의 본질은 효율이라고 말하면 엄청난 오해와 부작용을 야기할 우려가 크기 때문이다. 전쟁은 기본적으로 소모전이고 전투는 희생과 용기를 필요로 한다. 여기에 효율을 잘못 적용하면 온갖 소심하고 비겁한 행위를 효율이라는 명분으로 포장할 것이다. 인간은 강한 듯하면서도 나약하고, 진취적인 듯하지만 보수적이다. 특히 미지의 세계, 해 보지 않은 일, 새로운 도전에 대해서는 극도로 꺼려하며 수동적이 된다. 전쟁터는 목숨이 왔다 갔다 하는 곳이라 이런 태도가 10배 이상 증폭된다. '두려움'에다 효율이라는 잣대를 꺼내 들면 할 수 있는 일이 아무 것도 없을 수도 있다. 손자는 그런 상황까지도 예상한 것이 아닐까.

**1–5** 정부는 싸움을 시작하기 전에 적군과 아군의 전력을 비교 계산해야 한다. 승리하는 자는 승산이 많은 쪽이다. 사전에 비교 계산해서 승리할 수 없다고 나오면 승산이 적은 것이다. 승산이 많은 자는 승리하고 승산이 적은 자는 승리하지 못한다. 하물며 승산이 전혀 없는 자야 말할 것도 없다. 나는 이것으로 보아 전쟁의 승부를 미리 알 수 있다.

夫未戰而廟算[21]勝者, 得算多也. 未戰而廟算不勝者, 得算少也. 多算勝, 少算不勝, 而況於無算乎. 吾以此觀之, 勝負見矣.

21 묘산(廟算) : 묘(廟)는 정부(政府). 산(算)은 계산. 정부 또는 사령부에서 전쟁의 계획과 승산을 사전에 분석하는 것을 말한다.

## 예언자가 되는 법

"나는 이기고 지는 것을 미리 안다."
청중 앞에서 이렇게 말하는 손자의 모습을 상상해 보자. 카리스마와 자부심이 넘친다. 이 말은 "최고의 승리는 싸우지 않고 이기는 것이다"라는 말과 짝을 이뤄 사람들이 가장 좋아하는 명언 중의 하나이다.
학자들은 대부분 (거의 강박적으로) 이 해석에 반전론을 가져다 붙인다. 전쟁은 그만큼 신중하게 결정해야 하며 반드시 이길 수 있다는 확신이 선 다음에 전쟁을 시작해야 한다는 경고라는 것이다. 이 해석은 참으로 편리한 견해이기도 한데, 패전한 모든 지휘관들을 윽박지를 수 있는 근거가 되어 주기 때문이다. "《손자병법》도 읽지 못했느냐? 네가 손자처럼 현명하게 계산했다면 이길 수 없다는 사실을 알았을 것이다."
보통 사람들에게 이 말이 호감을 주는 이유는 대중의 마음속에 있는 전쟁과 승부에 대한 본질적인 불안감, 쉬운 승부를 바라는 잠재적인 욕구를 자극하기 때문이다. 이런 욕구는 종종 제갈량과 같은 리더에 대한 동경으로 나타난다. 제갈량은 앉은 자리에서 모든 것을 알아차리고 해결한다. 적이 어디로 올지, 전투가 어떻게 될지 미리 알고 대비한다. 귀신처럼 그의 예측은 맞아떨어진다. 손자의 말대로 싸우기도 전에 이긴 것이다.
역사 속의 실제 제갈량은 그런 인물이 전혀 아니었다. 앞서 언급했듯, 제갈량은 군사 전략가가 아니라 탁월한 행정가였다. 그 능력이 군사 분야에도 발휘되기는 했지만 《삼국지연의》의 제갈량과는 거리가 멀다. 《삼국지연의》의 작가는 《손자병법》의 이 구절을 대중들의 로망에 맞춰 제갈량으로 형상화한 것이 틀림없다.

본론으로 들어가 보자. "이기고 지는 것을 미리 안다"는 말에는 모순적이다. 그런 예측이 가능한가? 이른바 '악에 받힌 항전'이 아니라면 거의 모든 전쟁은 철저한 계산과 승리에 대한 확신을 갖고 시작한다. 전쟁이라는 것 자체가 그런 준비 과정 없이 시작할 수 없다. 우발적 충돌이 전쟁이 되었다는 말은 다 거짓말이다. 우발적

충돌은 '묘산(廟算)' 없이 가능하지만, 준비와 계산이 없었다면 우발적 충돌은 우발로 끝났을 것이다. 결코 전쟁으로 확대되지 않는다. 그러므로 "승부를 미리 아는 것"은 승리의 근거가 있느냐 없느냐의 문제가 아니다. 계산과 판단의 정확도가 관건이다. 여기서 진짜 문제가 발생한다. 그런 정확한 계산이 가능한가? 그렇게 하려면 어디까지 파악해야 할까?

1940년 1월 스탈린은 자신의 집으로 소련군 서열 제1위의 원수이자 국방부 장관이었던 보로실로프를 불러 저녁식사를 했다. 몰로토프와 흐루쇼프 그리고 몇 명의 고위 장성이 참석한 가족적인 분위기에서 스탈린이 갑자기 벌떡 일어나더니 자신의 오랜 술친구에게 수렁에 빠져 있는 핀란드 침공 전쟁 이야기를 꺼냈다. 스탈린은 무서운 독재자였지만, 곤란한 이야기를 해야 할 때면 종종 이렇게 친밀감 있는 자리를 마련하곤 했다. 그렇다고 해서 숙청의 위기가 완화되는 것은 아니었다. 숙청 결정은 엄숙한 법정에서만 행해지는 것이 아니었다. 응접실 소파에 앉아 가족과 함께 TV를 보면서도 눈 하나 깜짝하지 않고 숙청을 지시할 수 있는 사람이 스탈린이었다.
당시 소련군은 핀란드에서 끔찍한 살상을 당하고 있었다. 한주먹 거리도 안 된다고 생각했던 침공이었는데, 패전은 고사하고 희생이 엄청났다. 스탈린의 말투가 거세지기 시작했다. 그러고는 누군가가 이 사태의 책임을 져야 한다고 말했고, 그의 눈빛과 손가락이 보로실로프를 향했다. 그 순간 보로실로프가 벌떡 일어나더니 소리를 질렀다. "이 책임은 당신이 져야 하오. 당신이 소련군의 훌륭한 장교들을 모조리 숙청하지 않았소." 분에 못이긴 보로실로프는 새끼 통돼지구이를 쟁반째 집어 들어 식탁에 내동댕이쳤다.[22]
이 광경을 직접 본 흐루쇼프는 숨이 멎는 것 같았다. 스탈린에게 이렇게 무례를 범하고 살아남을 수가 있을까? 그 궁금증은 제쳐 두고 "겨울 전쟁"이라 불리는 이 전쟁을 통해 예측 가능성을 알아보자.
1939년 11월 30일에 소련군의 침공으로 소위 "겨울 전쟁"이 시작되었다. 예비대와

22 《스칸디나비아 전쟁》, 한국일보 타임 라이프, 1987, 29쪽.

교대 병력을 제외하고 침공당일에 투입된 병력만 보병 20개 사단, 전차 7개 여단, 44만 5000명의 병력에 포 1750문, 탱크 1815대, 항공기 670대였다. 여기에 맞선 핀란드는 보병 30만, 민병대 10만, 여군 10만이 있었다. 숫자로는 그럴듯하지만, 30만도 정규군이 아닌 예비군에 가까웠다. 항공기는 100대, 전차는 1개 중대(5~10대)였다. 현대식 야포는 없다시피 했고, 중화기라야 기관총과 박격포, 낡은 소구경 야포가 전부였다. 정규전을 치룰 만큼 제대로 교육받은 장교도 없었고, 실전 경험은 전무했다. 스칸디나비아 3국 중에서 제일 약한 나라가 핀란드였다. 그들은 오랜 역사 동안 독립을 유지한 적도 거의 없다. 대부분을 스웨덴이나 러시아, 독일의 속국으로 살았다. 1918년에 내전까지 거치면서 간신히 공화국으로 독립했다.

핀란드의 유일한 장점은 가혹한 지형뿐이었다. 국토 대부분이 거의 북극권에 속하며, 눈과 얼음으로 뒤덮여 있었다. 그러나 동토(凍土)의 나라이기는 소련도 마찬가지였다. 소련군은 그 어떤 군대보다도 겨울 전쟁에 잘 준비되어 있었다. 겨울 전쟁으로 그들은 나폴레옹을 몰아냈고, 독일군도 몰아냈다.



핀란드 민간인들이 전쟁을 대비해 방어선 구축 공사를 하고 있다. 아무도 이 작고 엉성한 군대가 소련군을 패배시킬 것이라고 예측하지 못했다.

그런 소련군이 핀란드의 삼림 속에서 허무하게 몰살당하기 시작했다. 누가 이것을 예측할 수 있었을까? 결과론이지만 소련군의 문제로 지적된 것들은 다음과 같다.

① 대숙청으로 유능한 장교들이 사라졌다.
② 핀란드 지형을 간과했다. 소련군의 전술은 평원 전투를 전제로 한 것이라 삼림 지역인 핀란드와 맞지 않는다.
③ 핀란드군의 강력한 저항 의지와 독립 의지를 간과했다.
④ 소련군은 병종 간 협력 전술과 훈련이 전무했다.

①의 지적은 반론이 있을 수 있다. 구 러시아군 장교단은 대단히 무능했다. 숙청으로 처음에는 혼란스러웠지만 오히려 유능하고 젊은 장교들이 자랄 수 있는 토양을 주었다는 해석도 있다. 그들의 성장은 독일의 침공을 기다려야 하고 아직 그들이 성장하지 못했다고 반론할 수 있지만, 핀란드군 장교들도 결코 정규군 수준은 아니었다.
②~④는 손자가 지적한 '5사' 중 도(道)와 천(天), 지(地) 항목의 중요성을 보여 주는 좋은 사례일 수 있다. 그러나 이것이 소련군과 핀란드군의 엄청난 전력 차를 상쇄할 만큼 큰 문제였다고 일반화할 수 있을까? 더 황당한 것은 다음 공세이다. 소련군이 한 번 경험을 얻고 훈련으로 ④의 문제를 개선하자 핀란드군은 이전처럼 버티지 못하고 강화 조약을 맺어야 했다. 겨울 전쟁에서 두드러진 진짜 변수는 지형이나 정신력이 아니라 훈련이었다. 참고로 식탁을 뒤엎은 보로실로프는 경질은 당했지만 숙청은 면했고, 스탈린보다 더 오래 행복하게 살았다.
우리가 ①~④와 같은 문제를 지적하기는 쉽다. 그러나 이것이 1,800대나 되는 탱크 전력의 격차를 상쇄할 수 있을까를 물으면 대답하기 어렵다. 더 중요한 문제가 있다. 《삼국지연의》에 묘사된 제갈량의 전술에는 전쟁에서 벌어지는 돌발 상황이 완전히 빠져 있다. 가끔 등장하는 돌발 상황은 제갈량이 왜 사마의를 이기지 못하는가 하는 곤란한 의문을 해결하기 위한 설정일 뿐이다. 클라우제비츠가 《전쟁론》에서 전쟁의 승부를 결정하는 최대의 요인으로 꼽은 것은 조금은 어이없게도 '운(運)'이었다. 많은 분들이 이 사실을 잘 모르는데, 그는 전쟁터의 돌발 상황은 통제 불능, 예측 불가능의 변수라고 보았다. 지휘관은 '진인사대천명(盡人事待天命)'의

심정으로 최선의 노력을 하되 결과는 운에 맡겨야 한다는 것이다.
실제 전쟁에서 돌발 변수는 제갈량 방식의 전쟁을 불가능하게 만든다. 적벽대전에서 화염탄을 장착한 오나라의 돌격선 한 척이 중간에 사고로 폭발했다면, 조조가 제갈량이 예측한 대로 관우가 매복하고 있는 샛길로 달아나려고 했지만 비와 산사태로 산길이 막혀 있었다면, 관도에서 조조군이 원소의 수비대를 다른 곳으로 유인하고 텅 빈 군량 야적지를 습격하려고 들어갔더니, 마침 길을 잃은 원소의 부대가 거기에 와 있었다면…….
이런 사례는 진짜 전쟁에서 실제로 발생했던 사건들이다. 《삼국지연의》에서 제갈량의 계획이 신의 한수처럼 맞아떨어지는 이유는 그 전투 장면이 실화가 아니라 창작이기 때문이다. 위급할 때 꺼내 보라고 주는 제갈량의 비단 주머니는 실전에서는 어림도 없다. 이미 전장은 온갖 돌발 상황으로 다 뒤틀려 있을 테니 말이다.
이런 어려움 때문에 마지막 해석이 등장한다. 전쟁은 압도적인 승산, 완벽하게 승리할 수 있다는 확신이 있을 때 시작해야 한다. 이것도 억지다. 강대국의 전쟁론에서는 맞을 수도 있다. 그렇다면 약소국은 강대국이 도발하면 무조건 굴복해야 한다. 명장도 필요 없다. 이런 해석이 사실이라면 인류의 전쟁사에서 우리가 알고 있는 명장은 단 한 명도 탄생하지 못했다.
"철저한 계산과 분석으로 이기고 지는 것을 미리 안다"라는 말에 대한 유일하고 정당한 해석은 손자가 말한 묘산(廟算)과 득산(得算)은 정적인 것이 아니라 프로세스로 이해해야 한다는 것이다. 정확한 사전 분석을 통해 승부를 예측하고 실행 계획을 짠다. 실제 전쟁에 돌입해서도 끊임없이 분석하고 예측하고 대응하면서 승리에 대한 확신을 옳은 것으로 만들어 가야 한다.
지휘관이든 경영자이든 수많은 정보와 돌발 상황까지 포함한 복잡한 변수를 지속적으로 분석하고 정확하게 대응하는 능력이 승부를 결정한다는 것이다. 돌발 상황의 경우도 돌발 상황을 예측하고 계수화 하는 것은 불가능하지만 돌발 상황의 대처 능력은 계수화 할 수 있다. 지휘관은 자기 병사들의 돌발 상황에 대한 대처 능력은 정확히 인지하고, 지속적인 훈련으로 그 능력을 높이기 위해 노력해야 한다.
여기서 첫 번째의 화두로 다시 돌아간다. 전쟁은 국가의 대사이다. 리더는 전쟁의

경험과 원리를 체계적으로, 끊임없이 분석하고 연구해야 한다. 그 성찰의 깊이와 넓이, 지칠 줄 모르는 성찰을 위한 노력이 승부를 좌우한다.

2

# 작전(作戰)

## 제2편 작전(作戰)

**2-1** 손자가 말했다. 대체로 전쟁을 하려면 그 규모는 전차 1,000대와 전차를 끌 말 4,000필, 수송용 전차 1,000대, 갑옷 입은 병사가 10만은 되어야 한다. 1,000리나 되는 먼 거리에 군량을 공급해야 하며, 안팎으로 드는 비용, 접대비, 기계 수리용의 자재, 군 장비의 조달 등 날마다 천금의 거액을 소비해야 한다. 그만한 능력이 있어야만 10만의 군대를 일으킬 수 있다.

전쟁을 하는 데 있어서 승리하더라도 전쟁을 오래 끌면 병기는 소모되고 군대의 사기는 저하된다. 공성을 하면 전력이 약화된다. 군대가 오랫동안 외국에 주둔하면 국가 재정이 부족하게 된다. 무기가 소모되고, 사기가 피폐하고, 전력은 약화되고, 재정이 고갈되면 이웃 나라 제후[1]가 이 틈을 타서 침공할 것이다. 그렇게 되면 비록 지모가 뛰어난 사람이 있다고 하더라도 뒷감당을 할 수 없다.

그러므로 전쟁은 불비한 점이 있더라도 빨리 결말지어야 한다는 말은 들었으나 교묘한 술책으로 오래 끄는 경우를 본 일은 없다. 전쟁을 장기간 끌어서 국가에 이로울 것은 없다. 그러므로 용병의 해(害)를 충분히 알지 못하는 자는 용병의 이(利)를 깊이 알지 못한다.

孫子曰 : 凡用兵之法, 馳車[2]千駟[3], 革車[4]千乘[5], 帶甲[6]十萬, 千里饋糧. 則內外之費. 賓客之用, 膠漆之材, 車甲之奉[7], 日費千金. 然後十萬之師擧矣. 其用戰也勝, 久[8]則

1 춘추시대에는 주나라의 봉건제가 유지되고 있었다. 주나라 황제가 천자이고, 각 나라의 왕은 제후였다. 여기서 제후란 이웃나라의 제후를 말한다.
2 치거(馳車) : 공격용 전차.
3 사(駟) : 전차에 말 4마리를 맨 것.
4 혁거(革車) : 외장에 가죽을 댄 전차. 경장갑, 수송용 전차이다.
5 승(乘) : 전차의 단위. 1승은 1대를 말함.
6 대갑(帶甲) : 갑옷을 두른 병사.
7 봉(奉) : 조달한다는 뜻.
8 승구(勝久) : 승리를 위해 오래 끈다는 것으로 지구전을 뜻함.

鈍兵挫銳[9], 攻城則力屈. 久暴師[10]則國用不足. 夫鈍兵挫銳 · 屈力殫貨, 則諸侯乘其弊而起, 雖有智者, 不能善其後矣. 故兵聞拙速, 未覩巧之久也. 夫兵久而國利者, 未之有也. 故不盡知用兵之害者, 則不能盡知用兵之利也.

## 전쟁은 속전속결로 끝내야 한다

'작전'은 전쟁을 실행한다는 뜻이다. 1편의 계획 단계에서 이제 실행 단계로 접어든다. 실행 단계에서도 먼저 전반적인 밑그림이 필요하다. 이것이 작전이다. 아주 구체적인 실행 계획을 의미하는 현대 군사학의 작전과는 의미가 다르다. 계획 단계를 넘어가면 이제 당장 실용적이고 구체적인 계획으로 넘어가면 좋겠는데, 손자는 또다시 기초 단계부터 큰 그림을 그려야 한다고 말한다. 성급한 사람은 짜증이 날 수도 있는데, 여기에는 아주 중요한 이유가 있다. 첫 장을 읽고, 이 〈작전〉편을 이해하지 못하면 수많은 지휘관들이 걸었던 파멸의 길을 가야 한다.

### 지구전과 소모전은 최악의 전술이다

갑과 을, 두 나라가 전쟁을 피할 수 없게 되었다. 갑의 참모본부에서 두 나라의 전력 분석을 토대로 한 전쟁 계획을 올렸다. 을은 석유와 탄약의 비축분이 6개월뿐이다. 갑은 병력과 장비가 3배 이상이고, 전쟁 물자는 2년치가 있다. 재정도 몇 배는 탄탄하다. 갑에게 제일 좋은 전략은 지구전이다. 적의 요충을 차단하고 소모전을 벌인다. 6개월만 버티면 적은 자동으로 항복한다. 병력이 3배이니 비용과 자원의 절대 소비량은 갑이 많겠지만, 위험한 시도를 할 필요도 없다. 6개월만 고생하면 갑은 안전하고 확실하게 승리한다. 물자가 떨어져 가고 승리의 가능성이 옅어지면 을이 보다 빨리 항복할지도 모른다. 갑의 사령부는 전쟁을 시작하기도 전에 승리를 확신하고 자축한다. 이것이 손자가 말한 '싸우기 전에 승리를 예측하고, 싸우지 않고 이기는' 정도는 아니지만 전투를 최소화하고 승리하는 방법이다.

9 좌예(挫銳) : 예리함이 꺾이다.

10 포사(暴師) : '暴'는 뜨거운 햇빛과 추위에 노출된다는 의미이다. '師'는 군대.

손자가 이 말을 들었다면 자신의 병법이 아니라고 할 것이다. 〈작전〉편의 핵심은 지구전과 소모전에 대한 경고이다. 둘은 개념이 조금 다르지만 여기서는 이해의 편의를 위해 소모전에 중점을 두고 논하고자 한다. 지구전은 거의가 소모전 개념을 바탕에 깔고 진행된다. 소모전은 물량 작전으로 승리를 추구하는 전략을 말한다. 전쟁은 전투력이 먼저 고갈되는 쪽이 패배한다. 적보다 객관적인 국력이나 재력이 우수한 집단이 아군의 손실과 희생을 감수하고서라도 적의 전투력을 고갈시키는 방법이다. 대표적인 소모전이 포위전이다.

소모전의 문제점은 아군도 손실이 크다는 것이다. 손자도 지적하고 있지만, 손해가 너무 크면 승리하고서도 승리하지 못한 것처럼 될 수도 있다. 전쟁이 끝나면 승전국 · 패전국 모두 손실 계산서를 받아 보고 입이 쩍 벌어진다. 1982년 4월에 발발한 포클랜드 전쟁은 약 2개월 만에 종식되었다. 영국은 452명이 전사하고, 전투기 25대, 함정 13척을 잃었다. 1차 대전 때의 평범한 전투 수준의 손실이지만 전비가 무려 15억 달러였다. 현재 가치로 환산하면 약 10배 이상이 될 것이다.

포클랜드 전쟁 이전에 영국은 이미 전쟁으로 막대한 피해를 입었다. 영국은 1 · 2차 대전에서 승리했지만 국력 피해가 너무 커서 세계 1위 국가의 지위를 양보해야 했다. 2번의 대전을 치르는 동안 2번 모두 파산 직전까지 갔다가 미국의 원조를 받아 간신히 회생했다. 하지만 영국이 보유했던 금은 모두 미국으로 건너갔고, 덕분에 달러화가 태환(兌換)화폐가 되어 달러가 세계 경제를 지배하게 되었다. 뿐만 아니라, 영국은 허울뿐인 전승국이 되어 매너리즘에 빠졌다. 1950년에서 1970년대까지 영국의 산업은 정체됐고, 사회는 갈등과 분규로 얼룩졌다. 그 사이에 패전국인 독일은 절치부심해서 라인(Rhein)강의 기적을 이루고 오늘날 유럽의 절대 강자가 되었다. 게도 구럭도 다 놓친 격이었다.

현대전은 너무 고가의 장비와 무기가 동원되어서 비용이 지나치게 많이 든다. 과거에는 좀 괜찮았을 것이라고 넘겨짚기 쉽지만 근대 이전에는 장비가 싼 대신 생산력이 낮고 수송 수단이 열악했다. 또 알고 보면 장비가 싼 것만도 아니었다. 중세 기사가 완전 무장을 하려면 마을 전체의 소를 다 팔아야 조달할 수 있었다. 조선시대에 활을 제작하려면 물소 뿔을 수입해야 했다. 수송에 몇 달이 걸리기 때문

에 아무리 인건비가 초저가였다고 해도 소모되는 부분이 많았다. 조선이 3만 군대를 동원해 2달 정도 기한으로 요동을 공격하려면 군사비를 3년은 모아야 했다. 말과 장비, 군량 중 최소한 절반은 사병 개인에게 부담시켰는데도 그랬다.
급료병 제도가 도입되자 재정 부담은 폭증했다. 유럽에서는 16세기부터 급료병 제도가 발달하면서 1만 이상의 군대를 동원하려면 국가와 왕실 재정을 몇 년 저축해서 털어 넣어야 했다. 17세기부터 용병제가 발달하자 급료는 오르고 용병들의 버릇은 더욱 나빠졌다. 심지어 용병들은 참호를 파라고 하면 자신들의 품위를 손상시킨다고 수당을 요구했다. 덕분에 한동안 총알과 포탄이 날아다니는 전쟁에서 참호가 사라졌을 정도였다. 조선은 임진왜란 이후 급료병제로 전환했다. 그러나 알려진 것과 다르게 오군영이 다 급료병이었던 것은 아니다. 완전 급료병은 훈련도감의 4,500명뿐이었다. 이들을 유지하기 위해 삼수미세라는 세를 신설했는데, 중간에 새는 것이 많기도 했지만 4,500명의 급료를 유지하기 위해 나라가 흔들렸다. 조선은 급료병을 2만 내지 4만까지 늘릴 계획이 있었지만 포기하고 말았다.
전쟁은 끔찍할 정도의 비용을 요구한다. 여기까지가 손자가 지적하고 있는 내용이다. 그러나 전쟁이 막대한 재정적 출혈을 야기한다는 정도는 보통 사람도 알 수 있는 내용이다. 이 정도 경고를 위해 손자가 이 편의 첫머리에서부터 지구전과 소모전의 위험을 경계했다고 생각되지는 않는다. 그리고 이런 경고에도 불구하고 의외로 소모전은 고금의 전쟁사에서 무수히 반복되고 있다. 왜 그럴까? 그것이 손자가 소모전의 위험성을 벽두에 다룬 진정한 이유다.
의외로 소모전이 애용되는 이유는 위에서 예시로 든 갑의 전쟁 계획이 소모가 많기는 하지만 절대적으로 안전하게 승리를 보장해 줄 것이라는 이상한 믿음 때문이다. 사실이 아님에도 그렇게 보이는 중요한 이유는 유형의 데이터만으로 설명이 가능하기 때문이다. 적에게는 석유가 2달 분량뿐이다. 우리가 2달만 버티면 적은 더 이상 전쟁을 할 수 없다. 이런 설득은 명확하기 때문에 결과에 대한 확신을 준다. 편하고 쉬운 것을 추구하는 속성, 불확실하고 이해하기 힘든 것을 배제하고 싶어 하는 인간의 속성이 소모전에 집착하게 되는 이유다.
그러나 역사적으로 보면 소모전은 승리를 보장하지도 않으며, 전쟁 비용과 자원

낭비 이상의 심각한 피해를 양산한다. 사람들은 유형의 손실에만 주의를 기울이는데, 진짜 위험은 무형의 영역에서 나타난다. 물량 작전으로 이기면 이길수록 조직은 경직되고, 모험을 회피하고, 편한 승부에 안주하면서 전략적 능력이 괴사되어 간다. 물자 손실은 있더라도 전쟁과 전투 경험은 쌓으면 쌓을수록 획기적으로 증진되지만, 소모전에 안주하는 조직은 날이 갈수록 무능한 집단이 되어 간다. 이런 군대나 기업은 전술 면에서 혁신적이고 도전적인 상대를 만나면 허무하게 무너진다. 이런 사례는 수도 없이 많다. 전쟁사에 남은 전투, 역사를 바꾼 전쟁은 대부분이 소모전에 숙달된 거인 골리앗과 패기 넘치는 다윗 사이의 전투다.

싸움에 도전하지 못하는 군대, 현실에 안주하고 제원과 도표상의 수치에 의지하는 군대는 반드시 패망한다.

## 부대비용에 유의하라

손자는 전쟁의 어려움을 수치로 제시한다. 국가 간의 전쟁을 하려면 기본적으로 1,000대의 전차와 10만의 군대가 필요하다고 한다. 우리는 워낙 100만, 80만 같은 숫자에 익숙해서 정병 10만이면 별 것 아닌 것처럼 느껴진다. 그러나 손자가 살던 때가 춘추시대라는 것을 감안하면 완전 무장한 병사 10만은 지나치다. 당시에는 웬만한 강국이라도 나라의 규모가 현재 중국의 1개 성 미만이었다. 약 200년이 지난 전국시대, 손자의 후손이라는 손빈이 활약했던 제릉 전투에서 위나라와 제나라가 동원한 병력이 각 8만씩이었다. 그러나 이 병력도 과장된 것이 분명하다. 보통 우리가 기록에서 보는 병력은 전투병만이 아니라 보급 부대, 심지어는 군대를 지원하기 위해 동원하는 일반 주민까지 모두 포함한 수치인 경우가 많다. 여기에 반올림하여 전시(戰時) 특유의 과장까지 들어간다.

서기 383년에 벌어진 비수(淝水) 대전은 남북 2개 왕국으로 나뉘어 있던 중국을 통일하기 위한 대격전이었다. 한국에 최초로 불교를 전해준 것으로 유명한 전진(前秦)의 왕 부견(苻堅)이 양자강 이남을 지배하던 동진(東晉)을 침공했다. 양군은 비수라는 곳에서 대치했는데, 전진의 군대는 90만, 동진의 군대는 8만이었다. 이 전투는 한국에서는 별로 알려지지 않았지만 중국인에게는 살수대첩만큼이나 유명

한 전투이다. 8만의 동진군이 90만의 전진군을 패퇴시켰다. 그러나 전진의 90만은 어디서 나온 숫자인지는 모르겠지만 비수에 있던 전진군의 병력이라고 보기 어렵다. 전투 양상을 보면 부견의 군대는 동진군보다 조금 많은 수준이었다.

208년 조조가 적벽대전에 동원한 병력이 80만 또는 30만이라고 하지만 실제로는 10~20만이었다. 그나마 절반은 자신의 직할군이 아니고, 정복한 형주에서 채워 넣은 현지 병력이었다. 전투병을 기준으로 하면 중국의 중심이고 인구가 밀집한 하남성, 산동성 같은 곳에서 총동원할 수 있는 군대가 많아야 10만 정도였을 것이다. 원정을 떠난다고 하면 이들 중 반을 동원하기도 힘들었다. 고구려가 안시성을 포위한 당군을 격파하기 위해 국력을 기울여 파견한 군대가 5만이었다. 나중에 이들은 15만이라고 부풀려졌다. 그러니 손자가 살던 시대에 전투병 10만은 정말 얼토당토않은 수치다.

정확하고 냉정한 논지가 장점인 손자가 전쟁에 필요한 병력은 심하게 과장한 것 같다. 전쟁의 위험을 알리고 가능한 전쟁을 피하게 하기 위해서 과장했다는 해석도 가능하지만, 이것은 잘못된 해석이다. 원정에 필요한 병력이 3~5만이라면 전체적으로 10만의 전투병이 필요하다. 춘추전국시대의 국가는 항상 주변에 다른 나라에 둘러싸여 있었다. 그러므로 적국을 공격한다고 해서 자국 수비를 비우면 안 된다. 따라서 자신과 병력 규모가 비슷한 나라를 침공하려면 일반적인 상비군, 즉 평소에 국가 방위를 위해 유지하고 있는 병력의 최소한 2배가 필요하다. 국토의 방어력은 유지하면서 최소한 적보다 많은 병력으로 공격을 감행해야 하기 때문이다. 이렇게 따지면 최소한 상대국의 3배, 5배 이상이 필요하다. 이렇게 총력을 기울여 동원한 병력을 손자는 10만이라는 수치로 표현한 것이다.

병력만 몇 배가 필요한 것이 아니다. 전투가 벌어지면 말과 전차, 장비와 물자의 손실도 엄청나다. 전쟁에 동원하는 말과 소는 1년이면 모두 죽는다고 보아야 한다. 전투병보다 말을 관리하는 병력, 수송 부대, 사역 인원이 더 많고, 이들과 말에게 소모되는 식량도 엄청나다. 원정의 거리와 시간이 길어지면 전투로 손상되는 비용보다 수송·유지비용이 더 높아진다. 그와는 반비례로 전투 효율은 더욱 떨어진다. 병력과 물자를 지나치게 소모한다면 국가는 승리를 거둔다고 해도 자멸하거

나 다른 나라의 침공에 속수무책이 될 것이다.
창업을 하는 사람들의 상당수, 어쩌면 거의 모두가 경험하는 실수가 운영 자금과 부대비용에 대한 계산 착오이다. 꼼꼼하게 기획을 했어도 처음 짰던 예산 계획보다 배 이상의 비용이 들어가는 경우가 다반사다. 자금이 부족하면 차입으로 메우게 되고, 과다한 차입과 이자 비용으로 성공할 수 있었던 사업도 결국 실패해 버리는 경우가 많다. 초보자들만 이런 실수를 할 것 같지만 그렇지도 않다. 경험 있는 경영자들과 심지어 국가의 최고 통치자와 전문가들이 총동원되는 전쟁에서도 예상치 못한 과다 비용으로 모든 계획이 엉망진창이 되거나 심하면 파산하는 경우가 허다하다.
부대비용은 사전 조사만으로는 산정이 어렵다. 경험과 숙련만이 해결해 줄 수 있는 영역이라고도 할 수 있다. 그러므로 초보자일수록 혹은 처음 진입하는 영역일수록 자신의 능력에 대해 겸손하게 접근하고, 재정 계획과 자금운영 계획을 최대한 보수적으로 세우면서 조심할 필요가 있다. 기꺼이 배움의 댓가를 지불할 자세가 되어 있다고 생각할 수도 있지만, 과도한 학습 비용만으로도 조직은 충분히 파국을 맞을 수 있기 때문이다.

### 엉성한 속공이 잘 구성된 지구전보다 낫다

손자는 "교묘한 전략을 가지고 지구전을 하는 것보다는 졸속이라도 속공이 낫다"라고 말한다. 이 구절은 후대의 연구가들을 무척이나 곤란하게 했다. 속공이 장점이 많지만, 소모전과 지구전이 필요한 경우도 분명히 있다. 전쟁사에서 성공 사례도 많다. 더 큰 문제도 있다. 손자도 말한 것처럼 병법은 적을 속이는 것이다. 속인다는 것은 적이 나의 전술을 예측하지 못하게 하는 것이다. 그런데 지구전은 안되고 속공이 좋은 것이라고 단정하면 《손자병법》은 아주 위험한 병법이 되어 버린다. 손자의 추종자들은 언제나 속전속결을 추구한다고 예고하는 것이 되기 때문이다.
고민하던 주석가들이 내린 결론은 그냥 좋은 의미로 해석해서 받아들이자는 것이다. 손자는 전쟁 비용을 걱정하라는 의미에서 이렇게 말했다고 본다. 지구전을 아

주 하지 말라는 의미는 아니다. 막상 전쟁에서는 상황에 따라 적절한 선택을 해라. 맞는 말이지만 다소 무책임한 해석이다.

혹은 이렇게 해석하기도 한다. 손자의 시대는 일반 농민은 석기로 농사를 짓던 시대이다. 지금과는 생산력이 비교도 할 수도 없다. 그래서 손자는 지구전을 과도하게 증오했다고 본다. 현대는 생산력 과잉 시대이다. 우리는 소모전에 대해 여유를 갖고 대처하자고 한다.

정말 이것이 손자가 속공이 지구전보다 낫다고 말한 본의일까?

되짚어 생각해 보자. 손자는 지구전을 하면 안 되는 이유로 전쟁 비용을 들었다. 하지만 전쟁은 승부다. 비용 절감에 신경 쓰다가 전쟁에서 패배하면 본말이 전도된다. 승부를 위해서는 비용을 걱정해서는 안 된다는 것은 전쟁의 진리다. 비용 절감은 승부의 본질이 아니다. 승부를 내기 위해 고려해야 하는 사항 중 하나일 뿐이다. 그러므로 손자가 오직 비용 절감을 이유로 속공이 지구전보다 낫다고 말했을 리는 없다. 그 정도로 엉성한 논리를 펼칠 손자가 아니다.

여기서 손자가 말하는 핵심은 속공과 지구전이 아니라 엉성한 속공과 교묘한 지구전이다. 전쟁은 가능한 속전속결로 끝내라는 말은 전쟁 기간을 단축하기 위해 최대한 노력하라는 말이다. 지구전을 해도 최단 기간의 지구전을 추구해야 한다. 그런데 속전속결이 의외로 어렵다. 속전을 위해서는 모험적 용기를 갖고 마찰과 사고를 감내해야 한다. 그러나 대부분의 사람은 이것을 두려워한다. 전투에서 이겨도 중간에 사고가 있고, 전투 과정이 투박하면 책임 추궁을 당할 우려가 있다. 그래서 테이블 위 전략에서는 언제나 잘 기획된 교묘한 책략이 이긴다. 이런 저런 사고를 방지하고, 이런 저런 위험을 피하기 위해 정교한 책략이 줄줄이 달라붙는다. 손자가 말한 졸속은 졸렬한 속공이 아니다. '위험을 감수하는 모험적인 속공'이다. 알고 보면 이것이 모든 속공의 본질이자 전쟁의 본질이다.

이 구절에 제일 어울리는 전격전(blitzkrieg) 사례가 있다. 전격전의 개념이 구체화되기 시작한 것은 1920년대 말에서 1930년대 사이이다. 전격전의 창시자라는 영광은 독일의 구데리안 장군이 가져갔지만, 전격전의 개념 자체는 영국, 프랑스, 미국에서도 소수의 선각자들에 의해 제시되고 있었다. 그러나 그들의 제안은 거의

상부로부터 거부당했다. 리델 하트(Liddell Hart, 1895~1970)도 지적했지만 전격전의 개념, 항공기와 포병을 이용한 화력 집중과 탱크를 이용한 기동전의 가능성에 동의한 장군의 비율은 심지어 독일의 경우 1/100도 되지 않았다.


전격전의 창시자 하인리히 구데리안 장군

그들이 전격전을 반대한 이유는 위험한 모험이라는 것이었다. 이전까지 전쟁은 전선과 전선의 충돌이었다. 전쟁에서 측면 노출은 궤멸적인 위험을 초래한다. 그러므로 전군은 측면 보호를 위해 전선을 유지하며 진격한다. 양군의 전력이 비슷할 때, 혹은 수비측이 강력한 요새와 방어선으로 보호받고 있을 때, 전선형 공격은 엄청난 피해를 초래했고, 전쟁은 지구전으로 들어갔다. 전격전은 선이 아닌 점을 타격하는 것이다. 한 점에 화력을 집중해 돌파한다. 아군의 기갑 부대가 측면 방어를 무시하고 종심으로 적진 깊숙이 들어가 적을 혼란케 하고 사령부를 습격하며 보급로를 차단한다. 적의 전선은 공황상태에 빠져 붕괴된다.

사령부의 테이블 위에서 이 계획을 펼쳐 보이면 이것이 얼마나 엉성한지 당장 드러난다. 프레젠테이션을 본 장군들은 어이가 없어서 헛웃음을 터트리거나 황당해서 얼굴이 벌게졌다. 한 장군이 참지 못해 소리친다. “이거야 말로 하나만 알고 둘은 모르는 탁상공론이 아닌가? 우리가 화살처럼 고속 전진해서 적의 보급로를 끊는다고 적이 가만히 있겠나? 우리 기동 부대의 후방이 끊기면 우리의 보급로가 먼저 끊긴다. 그렇게 가는 종대로 적진으로 침투하면 우리의 보급 부대는 완전 무방비 상태로 적진 깊숙이 들어가야 한다. 적이 그것을 보고만 있겠나? 전격전은 무모한 치킨게임에 불과하다.”

기능적인 반론도 쏟아진다. 전격적의 핵심은 쾌속 전진인데, 전격전의 논리 자체가 쾌속이 불가능하게 한다. 독일의 아르덴 돌파 때는 좁은 도로로 1개 군단 이상의 병력과 보급 물자가 달려야 했다. 조그만 저지선을 만나거나, 차량이 고장 나거나 엉켜도 엄청난 혼잡과 교통 체증을 유발한다. 아르덴 숲은 기갑 부대의 통과가 불가능하다고 방심하다가 프랑스군이 전격전에 당했다고 흔히 알려졌지만, 그것은 탱크가 통과할 수 없다는 의미는 아니었다. 프랑스의 조사관들과 첩보원들이 충분히 탱크의 운행이 가능하다는 보고를 올렸다. 프랑스군 지휘부가 무시한 것은 탱크의 통과 가능성이 아니라 군단 규모의 공격 가능성이었다. 프랑스는 독일의 기갑부대가 마른강을 건너 프랑스 내지로 진격하려면 7~10일을 걸릴 것이라고 계산했다. 그것은 프랑스군의 경험에 의한 것이었고, 사실은 대부분의 독일군 장성들도 그렇게 계산했다. 아르덴 숲으로 군단이 들어오면 그대로 그들의 무덤이 될 것이었다.

전격전에 대한 최근의 연구는 이런 지적이 대부분 옳았음을 증명하고 있다. 전격전은 나치의 선전 영화나 자극적인 저널리즘을 통해 과도하게 신화화되었다. 독일 기갑 군단의 진격은 시원스런 물살이 아니라 꽉 막힌 파이프를 억지로 밀고 내려간 것이었다. 그래서 전격전의 비판자들은 지금도 이렇게 말한다. 독일군의 계획은 불완전하고 위험했다. 그럼에도 불구하고 1940년의 프랑스 침공이 성공을 거두었던 것은 '천운'이거나 프랑스군의 잔혹한 실수 덕분이었다.

이런 지적은 중요한 사실을 놓치고 있다. 독일군의 계획에 허점이 많아 보였더라도 독일군의 기세에 놀라 프랑스군은 잔혹한 실수를 저질렀고, 독일군이 치킨게임처럼 보이는 승부에서 이겼다는 사실이다. 프랑스군은 왜 그런 실수를 저질렀을까? 완벽하고 명확한 계획을 추구하는 인간의 본성에 따라 지구전에 집착했기 때문이다.

손자는 〈계〉편에 감동받은 자신의 제자들이 빠질 위험을 잘 알고 있었다. "완벽한 분석", "완벽한 통찰", "싸우기 전에 승부는 결정된다." 이런 교훈은 자칫하면 불확실성에 대한 본능적인 두려움과 맞물려 지휘관들을 수동적이거나 관료주의적으로 만든다. 손자가 말한 분석을 진행하려면 완벽한 정보와 상황 파악이 필요하다

고 생각하기 때문이다. 손자를 잘못 이해한 장군들은 적군의 의도와 전력, 전장의 상황을 확실히 파악하고 도로와 보급계획을 확보하고, 모든 군대를 적어도 작전도 상에서 완벽하게 통제할 수 있게 되기 전까지는 전투에 임하지 않으려고 한다.

이 말은 결코 정보와 상황 파악의 중요성을 간과하자는 것이 아니다. 정보는 분명 승부에 있어서 매력적인 키(key)이다. 더욱이 정보 수집 능력이 극에 달한 현대전에서 그 중요성은 상상을 초월한다. 오늘날 아프가니스탄에서 미군은 중대 전투에서도 인공위성, 무인 정찰기, 첨단 도청 장비를 통해 얻은 정보를 교환하며 싸우고 있다. 앞으로의 전쟁은 어느 수준까지 발전할지 알 수 없다.

그러나 전략은 본질적으로 '미래'라는 불확실한 영역에 대한 예측이다. 세상의 모든 군대와 기업은 불확실성을 무서워한다. 불확실성을 지적하면서 조직을 압박하고 부서와 직원 및 보고서의 수준을 낮게 평가한다. 그러다 보면 아주 우스운 사태가 벌어지는데, 완벽한 계획을 위한 조직의 프로세스와 구성원의 마인드, 심지어 보고서의 작성 요령까지 갖추어진다.

독일군의 공격에 대처하는 프랑스군의 대응 체제는 "현장 보고 → 검증 → 회의 → 전략 수립 → 점검과 확인 → 전달 → 실행 → 현장 보고"라는 무한 반복 루프로 구성되어 있었다. 상황 파악, 통제, 적절한 대책과 실행이라는 관점에서 보면 완벽했다. 아마 지금 이 글을 읽으면서 "필자가 조직 운영과 행정을 모르는군. 이 절차가 뭐가 잘못되었다는 거야?"라고 말할 분이 계실지도 모르겠다. 당연한 일이다. 장교단이 회의를 끝내거나 대응 전략을 실행하려고 할 때쯤이면, 독일군 탱크가 사령부 앞마당까지 도달해 있었다는 사실만 빼면 말이다.

프랑스군뿐 아니라 2차 세계대전 동안 많은 군대가, 심지어 독일군 부대 중 상당수도 이 '상황 파악과 통제'라는 함정에 스스로 얽매여 있었다. 조금 더 무능한 군대나 지휘관들은 전투가 자신이 이해 가능한 속도와 영역 너머로 확대되면 현장에 다 대고 '상황 보고'하라는 호통만 빗발치듯 내려보낸다. 상황을 늘 파악해야 하는 것은 당연하지만 이는 본인의 대응과 대처가 상황 보고와 신속하게 상호 작용할 때 비로소 의미가 있다. 생각을 멈춘 지휘관은 판단을 유보하고, 결정을 내리지 못하면서 정보 부족만 탓한다. 이런 상태에서 예하 부대에 상황 보고만 닦달하는 것

은 책임 전가에 불과하다. 이런 조직에서 하급 부대가 책임감 있게 행동할 리도 만무하다. 핑퐁게임처럼 보고와 책임이 하나로 엉켜 왔다 갔다 하다가 파탄을 맞는다.

더 심각한 상태도 있다. 불확실한 부분, 현장 파악이 되지 않은 부분은 어떻게든 사전에 극복하거나 배제하는 것이다. 그러다 보니 억지가 생기고, 본질과 목적에서 멀어져도 '완벽하게 자리 잡은 완벽 마인드'는 그런 것에 아랑곳하지 않거나 이를 깨닫지 못한다. 조직의 집단 지성이 마비되는 것이다. 더 심해지면 '불확실성'이라는 끔찍한 요소는 완벽한 결론이 가능한 구조에 끼워 맞추거나 폐기한다.

한편, 아르덴 숲과는 별도로 전쟁 전 프랑스군이 선택한 전략이 지구전이었다. 지구전은 가장 합리적인 전략이며 불확실성과 우연을 배제하고 완벽한 승리를 보장해 주는 전략으로 생각되었다. 독일의 치명적인 약점은 전쟁 물자의 자급이 불가능하다는 것이었다. 유전도 없고 고무나 구리 같은 전략 물자도 생산되지 않는다. 한국과 일본도 자원이 없기는 마찬가지지만, 독일의 경우는 수송로도 꽉 막혀 있다. 독일은 유럽 대륙의 중간에 끼어 있다. 육지는 프랑스와 러시아, 해상은 영국에 의해 완벽하게 봉쇄되어 있다. 화약의 원료인 질산염도 없었는데, 독일의 한 과학자가 공기 속의 질소를 추출해서 질산염을 만드는 방법을 알아내서 그 문제 하나만은 간신히 해결했다.

몇 달만 독일의 공세를 저지하면 독일은 붕괴한다. 6주 정도의 준비 기간만 주면 러시아의 대군이 독일 영토로 진입할 것이다. 독일이 비축한 석유와 전쟁 물자는 아무리 많아도 1년을 버틸 수는 없을 것이다. 독일군을 국경에 붙잡아 두기 위해 프랑스군은 독 · 불 국경 지대에 난공불락의 지하 요새인 마지노선(Maginot線)[11]을 구축했다. 지구전과 소모전에 이보다 더 이상 좋은 조건이 없으며, 더 이상 완벽할 수가 없었다.

이것이 손자가 말한 "교묘한 설득력(책략)"을 지닌 지구전이었다. 전격전은 불안 요소가 듬뿍 담긴 불비한 속공과 합리적인 지구전의 싸움이었다. 그리고 싸움은

11 마지노선 : 제1차 세계대전 후에 프랑스가 대(對) 독일 방어선으로 국경에 구축한 요새선. 1927년에 육군 장관 마지노(Maginot, A.)가 건의하여 1936년에 완성하였으나, 1940년 5월 독일이 이 방어선을 우회하여 벨기에를 침공함으로써 쓸모없게 되었다. '최후 방어선'의 뜻으로 쓴다.

불비한 속공의 승리로 끝났다.

1편에서 '묘산(廟算)'은 기획 단계에 고정되는 사고가 아니고, 사고의 프로세스라고 말했다. 이것은 일종의 3차원 혹은 4차원적 프로세스다. 대전략을 세울 때나 현장에서 작전을 세울 때 끊임없이 순환하면서 분석의 틀을 제공하고 나의 사고력과 분석력을 신장시키는 것이다. 또한 묘산에는 의지가 포함되어 있다. 우리가 절대 불리한 상황이라면 모든 전략적 사고와 방법을 찾고 적의 약점을 간파하고 불비한 모험을 감행해서 득산을 승산으로 바꾸어야 한다. '졸속 공격'이라고 해서 운에 맡기는 전술이 되어서는 안 된다. 실제 전쟁 계획을 준비하는 과정은 득산을 승산으로 바꾸는 고민과 노력이 포함되어야 한다.

그러나 너무나 많은 장군들이 묘산을 정지된 상태의 분석으로 사용하고, 그 구조를 현장에 그대로 적용한다. 웅크리고 앉아 상황만 쳐다보거나, 상대의 노력과 의지를 간과하고 이전의 득산을 그대로 적용해서 우리가 유리하다고 안주한다. 분명함과 확실성을 추구하는 조직이라면 더 말할 나위도 없다. 탱크는 아르덴 숲을 통과할 수 있을지도 모른다. 그러나 후속 보병과 보급 차량은 투명 인간이 되기 전에는 따라올 수 없다. 적어도 당시 기준에서는 그랬을 것이다. 하지만 프랑스군은 그것을 극복하기 위한 독일군의 창의적인 노력은 고려하지 않았다. 졸속이라도 불비한 모험을 선택할 수밖에 없는 독일군의 필사적인 사정도 생각하지 못했다. 이것이 합리적인 지구전이 지닌 치명적인 함정이다.

프랑스군이 완벽하게 설명된 계획에 안주하는 동안 독일군은 졸속 공격의 졸속을 줄이기 위해서 노력했다. 독일의 기갑 부대원들은 온갖 아이디어를 총동원해 후속 지원 부대가 기갑 부대와 거의 같은 속도로 행군할 수 있게 만들었다. 나중에 패튼도 그 방법을 썼지만, 달리는 트럭에서 달리는 탱크로 기름통을 건네주고 병사들이 바로 기름을 넣었다. 이때 주고받기 쉽게 하려고 아주 효율적인 기름통을 개발했는데, 지금도 SUV 차량의 뒤에 달려 있는 ×자로 홈이 파진 사각형의 통이 그것이다.

구데리안은 전격전이 치킨게임이 분명하지만 치킨게임도 배짱만이 아니라 준비와 노력으로 승부가 난다는 사실을 확신했다. 프랑스군의 체계적인 대응 전략은 전쟁

이 터지면 뒤엉키고 말 것이다. 완벽한 계획은 하부 조직을 수동적으로 만든다. 그들은 상부의 지시만 쳐다보다가 붕괴될 것이다.
노르망디 상륙 후 프랑스에서 패튼 장군은 다시 '졸속'을 두려워하는 연합군 장성들과 언쟁을 벌였다. 브르타뉴(Bretagne) 반도 작전에서 패튼은 측면을 완전히 무시했고 심한 경우는 거의 한 줄로 서서 진격했다. 패튼 휘하의 한 사단장은 그때는 그야말로 위험한 상황이었다고 몸서리를 쳤다. 패튼은 이 상황을 한마디로 정리했다. "겁쟁이들이 측면, 측면 하면서 쥐새끼처럼 참호를 파고 엎드려 숨는다. 쥐새끼가 사자가 싸우는 법을 어떻게 이해하겠는가."
이어지는 전투에서 패튼은 전쟁은 쥐가 아니라 사자가 이끌어 간다는 사실을 증명했다. 좀 심하게 단순화시켜 묘사하자면 패튼의 4개 사단이 송곳처럼 전진하면 독일군 전선 전체가 후퇴하고, 그러면 연합군의 80개 사단이 좌우로 늘어진 전선을 끌며 뒤를 따라가는 형태가 라인강에 도달할 때까지 지속되었다.
정체된 등산에 안주하는 군대는 불비한 속공을 당할 수 없다. 이것은 대담함과 용기의 문제가 아니라 전쟁의 본질에 대한 문제이다. 불확실성에 대처할 줄 모르고, 상황을 왜곡하고, 편안함에 안주하는 조직은 상부의 책임감과 대응 능력은 떨어지고, 구성원의 창의력과 에너지는 실종된다. 조직은 공룡처럼 되거나 콘크리트같이 굳어 간다. 반면 졸속을 추진하는 용기란 결코 무모한 용기가 아니다. 전쟁의 본질이 졸속임을 깨닫고 불확실한 상황을 빨리 파악하고 대처할 수 있는 용기와 조직력을 갖춘 군대와 합리적 위안에 안주해 온 군대의 싸움이다.

## 지구전을 선택해야 한다면

손자가 말한 졸속 공격과 지구전이 결코 시간을 기준으로 전략을 나눈 것도 아니고, 전쟁 비용만을 고려한 것도 아니라는 것을 밝혔다. 그래도 이것이 올바른 해석인지는 의문이 든다. 손자의 말대로라면 지구전은 다 나쁜 것인가 하는 의문은 여전히 남는다. "졸속 공격과 지구전은 단지 예로 든 것뿐으로, 이 편의 본질이 아니다. 그러니 이것들은 상황에 따라 적절하게 사용해야 할 것이다"라고 해석한다면

상황을 판단하는 기준은 무엇이고, 적절하게 사용하는 요령은 무엇인가? '졸속 공격'에 비해 지구전은 수비에 중점을 두었다는 느낌이 강하다. 그렇다면 손자는 수비보다는 공세를 중시한 것일까?
이런 의문들에 대한 대답이 마지막 한 구절에 숨겨져 있다.

> 그러므로 전쟁의 해(害)를 충분히 알지 못하는 자는 전쟁의 이(利)를 깊이 알지 못한다.

《손자병법》뿐 아니라 모든 인문 고전들이 전해 주는 지혜는 현상적 원리가 아니라 그 원리가 원리가 된 원인을 제시한다. 결론과 실행 방안을 두고 선택을 고민하는 사고가 아니라 사고와 분석의 기준이 되는 근원적 가치를 깨닫게 하려고 노력한다. 이것을 혼동하는 사람들은 늘 현상만 보고 쓸데없는 고민을 반복한다. 손자는 속공과 지구전 중 어느 것을 선택하라고 했는가? 어떤 경우에는 속공을 하고 어떤 경우에는 지구전을 하라고 했는가? 손자는 공격과 수비 중 어느 쪽에 손을 들어 주었는가?
이런 식으로 고민하다가 억지로 "손자는 이렇게 하라고 했다"라고 결정을 내려도 최후의 의문이 남는다. 손자가 지침을 주기는 했는데, 그게 지금도 옳을까? 적장도 《손자병법》을 읽었을 텐데 손자의 지침을 따라가도 될까?
이런 의문에 대한 손자의 답변이 위에 인용한 한 구절이다. 손자는 속전이 좋은지 지구전이 좋은지를 결정하려고 그것들을 예로 든 것이 아니다. 속전과 지구전이 지닌 근원적 장·단점을 인간 및 조직의 속성과 관련시켜 제시한 것이다. 아군과 적군의 상태와 장단점은 이 요소들의 결합으로 생성된다. 이것이 "전쟁의 해(害)를 알아야 이(利)를 깊이 알 수 있다"는 말의 의미다.
구데리안이 훈련시켰던 독일의 기갑 군단도 최초의 전투였던 폴란드 침공 때는 너무 빠른 진격과 모호한 전황, 예측 불가능한 폴란드군의 대응 때문에 망설이다가 어처구니없는 실수를 많이 저질렀다. 보통의 장군이라면 이런 에피소드를 비밀로 하고, 졸공에 대한 환상을 떨쳐 버릴 것이다. 그러나 구데리안은 반대로 했다. 확

인과 보고를 무한 반복하는 프랑스군의 대응 매뉴얼을 본 구데리안은 자신의 경험을 토대로 1940년 프랑스에서 벌일 위험한 모험의 성공을 확신했다.

공격과 수비에 대한 앙리 조미니(Antoine-Henri Jomini, 1779~1869)의 설명 역시 손자의 혜안과 일치한다. 프랑스 장군이자 군사 이론가인 조미니는 스위스 출신으로 군대 경험도 전혀 없었다. 은행원이었던 그는 전술 관련 논문과 신문 기사로 전쟁을 분석했고, 나폴레옹의 전술에 대한 논문을 썼다. 그 논문을 읽은 나폴레옹은 부하들에게 매일 이야기해도 알아듣지 못하는 것을 이 소년이 알고 있다고 감탄했다고 한다. 나폴레옹의 참모로 특채된 조미니는 미셸 네(Michel Ney) 원수 휘하에서 참모장까지 승진했다. 머리 좋다는 친구가 흔히 그렇듯 고개가 뻣뻣한 데다 너무 똑똑한 체했기 때문에 네 장군과는 사이가 좋지 않았고, 그를 좋아하는 사람이 별로 없었다. 알력이 심해진 그는 진급에서 누락되었고, 러시아의 알렉산드르 1세에게 스카우트되어 러시아로 갔다. 이후 그곳에서 육군사관학교 교장이 되어 러시아군의 근대화에 크게 기여했다.

조미니는 야전 지휘 경력은 별로 없었다. 그는 프랑스와의 의리를 지켜 프랑스와 싸우는 전쟁에는 나가지 않겠다고 했다. 당시 온 유럽이 나폴레옹이 벌인 전쟁의 도가니였으니 프랑스와 싸우지 않겠다는 말은 전쟁터에 안 나가겠다는 것과 다름이 없었다. 이런 점 때문에 조미니를 싫어하는 사람이 많았다. 그는 나폴레옹 전술의 최고 전문가로 《전쟁술》 등의 군사 고전을 남겼다. 그러나 저서의 스타일도 그의 성격과 비슷해서 군인들에게는 별로 인기가 없었다. 2차 세계대전의 영웅인 몽고메리 원수는 조미니의 책이 전쟁을 수학 놀음으로 바꾸었다고 투덜거렸다. 전장의 함성과 피와 땀의 경험은 빠지고, 머리로만 전쟁을 설명한다는 의미인 것 같다.

손자도 고국 제나라를 떠나 오나라에서 장군이 되었다. 마찬가지로 손자도 조미니와 같은 비판이나 대접을 받지 않았을까 하는 생각을 해 볼 수 있는데, 적어도 50%는 비슷했을 것이다. 손자의 사고력이 보통 사람의 수준보다 훨씬 윗선이었고, 그가 내놓은 처방은 야전 사령관들이 요구하는 즉석요리 같은 책략과는 거리가 멀었다.

18세기부터 근 100년 간 나폴레옹 전술에 대해 만연된 오해는 공격 위주의 전술이

라는 것이다. 나폴레옹 전술은 남보다 빠른 기동, 기동을 이용한 적군의 교란과 분산, 분산해서 이동하고 집결해서 강타하는 독보적인 능력 등 선제공격과 속전속결이 특징이다. 나폴레옹의 군대는 전 유럽의 보통 군대보다 2배 정도는 빨랐다.

나폴레옹이 기동과 선제공격을 중시한 것은 한 세대 위인 프리드리히 2세의 이유와 비슷했다. 두 거인 모두 전 유럽을 상대했다. 객관적인 전력 분석으로는 자국 군대의 수십 배가 넘는 적군이었다. 지구전에 말려들면 파멸이니 빠른 기동을 이용해 속전속결로 적을 분쇄해야 했다. 본질보다 현상을 보기를 좋아하는 사람들은 이것을 나폴레옹 전술의 요체로 보았고, 성급하게 이론화해서 공격 지상주의로 포장했다. 그 바람에 나폴레옹 전술은 공격 우위의 전술이라는 엉뚱한 오해가 생겼다. 그 피해는 심각했다. 남북전쟁에서 나폴레옹의 제자를 자처한 이들은 콘크리트 요새 앞으로 보병을 전진시키는 무모한 전술로 대살육전을 초래했다.

조미니는 수비냐 공격이냐 하는 물음 자체가 잘못되었다고 말한다. 손자의 말대로 이익과 해로움을 알고 전술을 짜야 한다. 수비의 경우를 보자. 전쟁이 시작되면 제일 궁금한 것이 적의 전투력이다. 적이 침공을 감행했다면 더욱 불안하다. 자신감이 있으니 공격을 했을 것이고, 제일 먼저 도착하는 부대는 적의 최정예일 것이다. 불안한 마음에 먼저 탐색전을 편다. 요새나 요충지를 점거하고 적을 기다린다. 이유는 좋다. 적의 전력을 탐색하고, 적을 지치게 하기 위해서이다. 요새를 공격할 때는 보통 5배 이상의 전투력이 필요하다. 손자도 공성전을 하지 말라고 했다. 적의 전력을 소모시키고 유리한 싸움을 하기에 수비만큼 좋은 전술도 없다.

합리적 근거가 분명한 것 같지만 조미니는 바로 이런 행동 때문에 수비 전술이 비난을 받고 패배한다고 말한다. 전쟁은 순간을 다투는 승부다. 항상 철저히 준비되고, 행동 하나하나 목적이 분명해야 한다. 정황이 분명하지 않으니 눌러 앉아 상황을 보는 것은 수단이지 목적이 아니다. 분명한 전략 · 전술적 목적을 가지고 수비를 선택해야 한다.

가장 성공적인 수비 전술의 사례로 십자군의 방어전을 들 수 있다. 1차 십자군 원정의 성공으로 설립된 십자군 왕국은 현재의 예루살렘 북쪽 레바논에서 소아시아로 연결되는 지역에 있었다. 이들은 내륙으로 진출하거나 영지를 넓히려는 의도도

갖고 있었다. 하지만 일차적 목표는 바다를 통해 유럽의 지원을 받으면서 항구적인 국가를 건설하고, 아랍인들이 그들을 인정하도록 만드는 것이었다.
십자군 왕국엔 왕이 있었지만 유럽 봉건 제후보다 더 독립적인 몇 개의 유력한 공국으로 형성되어 있었고, 민족과 출신국도 모두 달랐다. 십자군 왕국의 군대는 유럽의 여러 나라에서 온 기사들과 모험가로 구성되었다. 그중 가장 우수한 기사는 신앙과 명예를 위해 서언을 하고 참여한 기사들이었다. 하지만 이들의 평균 복무 기간은 3년 정도였다. 이런 팔색조 군대를 거느리고 야전에 나가 싸우기란 쉽지 않다. 기사들은 자존심만 세고 단합이 잘 되지 않았다. 개인 전투력은 강했지만 전술 능력은 수준 이하였다.
뜨거운 중동의 기후 때문에 중장갑을 한 기사들은 장기전을 벌이기 힘들었다. 왕국은 분열되어 있고, 병력은 만성적인 부족 상태였다. 십자군은 유럽과 중동의 축성술을 합쳐 강력한 요새를 건설했다. 요새에서의 전투의 관건은 포위하는 것인데, 왕국은 해안가에 있었기 때문에 항상 바다 쪽이 열려 있어서 완전한 봉쇄가 되지 않았다. 공격 전술은 긴 훈련이 필요하지만 수비는 전술적 적응이 쉽다.



크라크 데 슈발리에(Crac des Chevaliers)
요한 기사단의 요새였던 크라크 데 슈발리에는 최고의 십자군 성채였다.

지금도 찬탄을 불러일으키는 십자군의 요새는 괴물이나 다름없었다. 완벽한 이중 성벽, 사각이 없고 어느 지점에서나 공격군의 좌우 측면을 공격할 수 있는 구조, 수비의 원리는 극대화하고, 공격군에게는 사지의 원리를 극대화하는 구조. 현대적 관점에서 봐도 성벽만큼 시체를 쌓아 올릴 각오를 하지 않은 이상, 이 요새를 공략할 수 있는 방법은 당시엔 아직 발명되지 않았던 대포 정도밖에 없었다. 유일한 공략법은 장기 포위전인데, 중동의 뜨겁고 척박한 기

후와 물 부족은 중동의 원주민에게도 커다란 장애였다. 자연은 공평하니 아랍 군대도 장기 포위전이 힘들기는 마찬가지였다. 십자군의 수비 전술은 전략적 환경에 적합한 것이었다.

다른 사례를 살펴보자. 기원전 206년, 로마의 장군 스키피오와 한니발의 동생 하스드루발과 마고가 지휘하는 카르타고군은 현재의 스페인 세비야 근처의 일리파에서 대치했다. 카르타고군은 보병 7만, 기병 4천, 로마군은 보병 4만에 기병 8천이었다. 카르타고의 보병은 거의 2배였지만 부대마다 전투력이 균일하지 않았다. 카르타고군은 아프리카 보병이 정예였고, 스페인 부족 군대는 믿을 수가 없었다. 스키피오군도 로마 군단은 정예였지만, 전체의 절반은 스페인군이었다.
양군은 서로 마주보고 있는 산비탈에 진영을 설치하고 대치했다. 양쪽 다 수비를 굳힌 채 섣불리 상대 진영을 공격하지 않았다. 카르타고군은 매일같이 두 산 사이에 있는 협곡의 좁은 평지로 내려와 싸움을 걸었다. 로마군은 마주보고 대형을 펼쳤지만 공격을 감행하지는 않았다. 그것은 카르타고군도 마찬가지였다. 양측은 매일같이 출퇴근하듯이 협곡으로 내려가 마주보고 섰다가 돌아왔다. 이것도 일종의 수비 전술이었다. 누구든 먼저 인내심이 바닥나서 선제공격을 감행하면 좁은 협곡의 비탈 아래에서 위로 올라가면서 공격하게 된다. 팽팽한 전력에서 사면의 아래쪽에서 싸운다는 것은 무모하고 위험했다. 양군이 전력이 팽팽할 때, 어쨌든 공격측은 수비보다 많은 부담과 희생을 각오해야 한다. 병력의 수가 2배에 가까운 카르타고군으로선 로마군이 공격해 나오면 더없이 유리한 전투가 될 것이었다.
로마군은 카르타고 군에 주도권을 주고 수동적으로 대응했다. 적이 나오면 따라 나오고 적이 물러가면 그 다음에 물러갔다. 매일매일 배치하는 대형도 똑같았다. 중앙에 로마군을 두고, 좌우로 약한 스페인군을 배치했다. 그것도 특별한 의도가 있는 것이 아니고 카르타고의 진영에 대응한 것이었다. 카르타고가 정예인 아프리카 보병을 중앙에, 약한 스페인군을 좌우에 두었기 때문이었다.
카르타고군은 우세를 점했다고 생각하고 고정된 행동을 반복했다. 반면 스키피오는 카르타고군과 똑같이 행동하고 있었지만, 전혀 생각이 달랐다. 그는 뻔한 전

술, 지형, 병력 같은 눈에 보이는 조건과 전력에 안주하는 장군이 아니었다. 손자의 말처럼 그는 유리한 지형과 숫자에 의존하는 행동의 피해가 무엇인지 잘 알았다. 상황에 의지해서 안주하는 것이다. 카르타고군은 어느새 매너리즘에 빠졌다. 모든 행동이 마치 규칙인양 생각하기 시작했다. 그 순간 로마군이 선제공격을 가했다. 일찍 아침을 먹고 카르타고군이 아침 식사를 하기 전에 공격을 개시했다. 당황한 카르타고군은 아침도 먹지 못하고 허겁지겁 진영 밖으로 나왔다. 이것도 실수였다. 로마군은 어제처럼 협곡에서 전투를 유도한 것이 아니라 카르타고 진영으로 거침없이 공격해 들어왔다. 그뿐 아니었다. 로마군은 대형을 바꿨다. 중앙에 약한 스페인군을 배치하고 주력 보병과 경무장 보병과 기병을 모두 측면에 배치했다. 전투가 벌어지자 로마군 중앙의 스페인 보병은 일부러 천천히 진격했다. 적군 중앙의 주력을 붙들어 두고, 좌우의 로마군 주력이 빠르게 진격해서 카르타고의 약한 좌익과 우익을 허물었다.

일리파 전투는 스키피오의 대승리로 끝났다. 양쪽 다 초반에는 탐색전 수준의 수비 지향적 전술로 일관했지만, 스키피오의 전술적 지향과 목적의식이 훨씬 창의적이고 분명했다. 손자의 말대로 전쟁의 해로움을 알았기에 그것을 이용해서 이로움을 창출해냈던 것이다.

조미니는 수비든 공격이든 목적과 전술적 판단이 분명해야 한다고 지적한다. 이것은 손자가 말한 용병의 해를 알아야 이익도 알아낼 수 있다는 말과 일맥상통한다. 졸속 공격과 지구전에도 이 논리를 적용할 수 있다. 분명한 목적과 정확한 전술적 판단, 모험에 도전할 수 있는 의지와 훈련, 그리고 창조적인 태도가 기반이 된다면 지구전도 얼마든지 좋은 선택이 될 수 있다.

**2–3** 용병을 잘하는 자는 2번 징병하지 않고, 군량은 3번 거듭 싣지 않는다. 무기 등의 군용품은 나라에서 가져가고 군량은 적의 것을 빼앗아 쓴다. 그래야 군량을 충분히 조달할 수 있다. 전쟁으로 나라가 가난해지는 이유는 군량과 군수를 멀리 수송해야 하기 때문이다. 먼 거리로 수송하면 비용이 과도하게 들어서 백성들이

빈곤해진다. 군대가 주둔한 인근에는 물가가 등귀한다. 물가가 등귀하면 백성들의 재산이 고갈된다. 재산이 고갈되면 부역도 곤란해진다. 국력이 약화되고 재물이 고갈되면 나라의 들판에 빈 집이 늘어난다. 국민의 재산은 열에 일곱은 없어지고, 국가의 재정도 파괴된 수레, 못쓰게 된 말, 갑옷과 투구, 활과 살, 창과 방패, 폐로(蔽櫓), 소가 끄는 큰 보급용 수레 등을 수리하는 데 열에 여섯이 들어간다. 그러므로 지략이 뛰어난 장수는 적의 것을 빼앗아 먹기에 힘쓰는 것이다. 적의 식량 1종(種)은 아군의 20종과 맞먹고, 적의 말먹이 1석(石)은 아군의 20석과 맞먹는다.

善用兵者, 役不再籍,[12] 糧不三載.[13] 取用於國, 因糧於敵, 故軍食可足也. 國之貧於師者遠輸, 遠輸則百姓貧. 近於師者貴賣, 貴賣[14]則百姓財竭. 財竭則急於丘役.[15] 力屈・財殫, 中原內虛於家. 百姓之費, 十去其七, 公家之費,[16] 破車罷馬, 甲胄矢弩, 戟盾蔽櫓,[17] 丘牛大車,[18] 十去其六. 故智將務食於敵. 食敵一鍾,[19] 當吾二十鍾, 萁秆[20]一石, 當吾二十石.

12 역부재적(役不再籍) : 역(役)은 병역, 적(籍)은 군인 명부, 또는 군적에 올려 징집한다는 뜻이다. 두 번 군적을 만든다는 것은 두 번 징집한다는 의미이다.

13 양부삼재(糧不三載) : 백성에게서 군량을 3번 거듭 징발하지 않는다는 뜻.

14 귀매(貴賣) : 비싸게 판다는 뜻으로 물가가 오르는 것을 말한다. 군대가 주둔하면 모든 식량과 기타 모든 물자의 수요가 급증한다. 옛날에는 생산 장비나 수송 수단이 열악해서 수요가 급증해서 공급이 따라오지 못하므로 물가가 오르고 물자가 귀해진다. 군기가 엄정해서 군대가 민간인에게 전혀 피해를 미치지 않아도 주민은 물자 부족으로 고통받게 된다. 전쟁이 벌어지면 모든 국민이 고통받을 수밖에 없다.

15 구역(丘役) : 부역. '丘'는 부역의 단위이다. 춘추시대의 지방 조직은 9가(家)가 1정(井), 4정(井)이 1읍(邑), 4읍(邑)이 1구(丘), 4구(丘)가 1전(甸)이 된다. 1전에서 전마 4필, 소 3두, 구차 1승, 갑사 3인, 보졸 72명을 징발했다. 〔陳啓天, 《孫子兵法校譯》 참조〕

16 공가지비(公家之費) : 공가는 국가. 국가의 비용, 즉 국가의 재정 지출 능력을 말한다.

17 폐로(蔽櫓) : 폐(蔽)는 수레에 덮는 보호막, 노(櫓)는 큰 방패. '폐로'를 합성어로서 큰 방패로 보기도 한다.

18 구우대거(丘牛大車) : 구우(丘牛)는 지방에서 징발한 소. 지방에서 징발한 보급 물자를 수송하는 큰 수레를 의미한다.

19 종(鍾) : 고대의 무게 단위. 6석 4두.

20 기간(萁秆) : 기(萁)는 콩대〔箕〕, 간(秆)은 볏짚. 곧 사료를 의미함.

## 우왕좌왕하는 것은 리더가 신뢰를 잃는 최고의 방법이다

"우왕좌왕하는 것은 리더가 신뢰를 잃는 최고의 방법이다." 이 말에는 분명히 반론이 제기된다. 리더가 신뢰를 잃는 최고의 방법은 나쁜 결과이다. 리더가 갈지자 행보를 했더라도 결과가 좋으면 기본적인 신뢰는 보존할 것이다. 반대로 리더가 우왕좌왕하는 모습을 보이지 않는다고 최초 판단이 틀리거나 전망이 불길한데도 그 방침을 고수하다가 실패하면 그의 신념이 존경을 받을까? 결코 그렇지 않을 것이다.

이와 같은 반론은 옳다. 그러나 결과가 좋았어도 리더가 우왕좌왕하는 모습을 보였다면 피해가 적지 않다. 구성원들은 리더의 판단력과 능력에 불안감을 느끼고, 결과적으로 성공해도 운이 따랐다고 생각한다. 무엇보다도 리더의 결정이 바뀔 수 있다고 예상하면 다음 전술에서 전력을 다하지 않고 엉거주춤하게 된다. 다음 〈구지〉편에서 보겠지만, 적을 이기려면 그 순간에 전술의 목적과 방법에 리더와 병사들이 전적으로 몰입해서 최대의 역량을 분출해 내야 한다. 그러나 우왕좌왕하는 리더는 신뢰를 잃고 신뢰를 잃은 리더는 조직의 최대 역량을 뽑아낼 수 없다.

결국 리더는 결과와 과정 두 가지를 다 잡는 수밖에 없다. 손자의 말대로 철저한 사전 분석으로 우왕좌왕하는 과정을 줄이고, 계획을 변경할 때는 우왕좌왕이 아니라 임기응변으로 보이게 해야 한다. 하지만 군대를 다시 징집하고, 군량을 두세 번씩 징발하는 것은 누가 보아도 임기응변이 아니다. 처음 계획이 잘못되었거나 전쟁을 효과적으로 수행하지 못하고 있다는 증거일 뿐이다. 손자의 진의는 맹목적으로 최초의 방침을 모두 고수하라는 것이 아니다. 방침을 변경해도 임기응변인 경우가 있고 군량 준비와 징병처럼 그렇지 않은 경우가 있다. 그렇지 않은 경우라도 한두 번은 용서가 된다. 완벽한 계획은 없기 때문이다. 그러나 두세 번이 넘어가면 리더는 신뢰를 잃는다. 이렇게 되어선 안 된다는 것이다.

## 총력전 : 승리하든 패배하든 신뢰와 경의를 잃지 않아야 한다

군적을 다시 만들고 군량을 3번 이상 징발한다는 것은 준비가 부족했거나 전쟁이 예상을 벗어났다는 의미다. 전쟁이 예상대로 되지 않는 것은 당연한 이치지만, 승리를 해도 정부가 국민의 신뢰를 잃고 국력이 소진되어 버린다면 그 승리는 의미가 없다. 무모한 전쟁은 승전국과 패전국을 모두 파멸시킨다.

군량을 이 정도로 징발하면 국민들의 최소 생계를 위한 식량까지 빼앗게 된다. 경제력의 고갈이다. 영국은 제2차 세계대전 직전까지 세계 최대의 금 보유국이었지만 전쟁 비용 마련을 위해 미국으로 금을 넘겼다. 덕분에 달러화가 태환 화폐가 되었고, 영국은 전승국이 되었음에도 불구하고 초강대국의 지위를 내려놓아야 했다.

군적은 징병 대상자 명부이다. 옛날의 호구 조사는 실제 인구보다 최소 절반은 빠져 있다고 봐야 한다. 병력 소모가 예상을 넘어가자 호구 조사를 다시 해서 징병 대상을 추가한다는 것이다. 이것이 왜 최악이냐 하면 훈련받지 않은 병력을 전선에 투입하게 되기 때문이다. 호구 조사가 부실하다고 해도 당시에도 군인이 될 자세나 의지가 있는 사람이 먼저 군적에 올랐고, 훈련도 하고 관리도 받았다. 여기서 빠져 있는 사람은 아주 가난하거나 군인이 될 능력이나 자세가 결여된 사람들이 많다. 특히 백병전은 상당한 기간 훈련을 해야 수행할 수 있다. 군적에 빠져 있던 사람들을 다시 조사해서 전선에 투입하면 이들로는 제대로 된 전쟁을 할 수가 없다. 무자비한 소모전과 살육전이 된다. 경제력과 전투력이 고갈된 상태로 무리한 전쟁을 수행하면, 만약 승리를 거둔다 해도 생존자는 분노하고, 국가의 권위와 장교의 위신은 땅에 떨어진다. 전쟁으로 국토가 폐허가 되었더라도 지도층이 신뢰를 잃지 않으면 국가는 재기해서 새로운 위험에도 대처할 수 있지만, 그 반대라면 승리를 하고도 국가가 분쇄될 수 있다.

두 차례의 세계대전 때 독일은 패전했다. 나치는 신뢰를 잃었지만 전장을 이끌었던 장교와 부사관, 귀족과 부르주아 엘리트들의 지도력은 신망을 잃지 않았다. 오히려 전체주의를 청산하고 민주 사회를 이끄는 계기가 되었다. 전후에 독일군은 연합군 장성들로부터 2차 세계대전의 참전국 중에서 최고의 군대였다는 평판을 들었다. 유태인학살, 러시아에서의 가혹 행위 등으로 독일군이 많은 비난을 받았다. 하지만 전쟁과 무정부 상태가 유발하는 일상적인 폭력 상태, 전쟁 물자가 극도

로 부족한 상황에서 300만이 넘는 러시아 포로를 먹여 살려야 했던 상황을 감안한다면, 나치 친위대 SS나 게슈타포(Gestapo)에 의한 가혹 행위를 제외한 일반 독일군 장교와 병사들은 놀라울 정도로 기사도를 지켰다.

전체주의의 세례를 받기는 했지만 국가와 조직에 대한 충성심과 조직력, 임무형 전술로 대변되는 장교들의 솔선수범과 책임감, 장병들의 자기주도형 학습. 이 같은 독일군의 전술과 능력은 21세기의 전쟁사 연구자나 경영학자들에게 새롭게 주목받고 있다.

정상 사회로 돌아온 독일군은 두 번의 대전에서 다 재기했고, 20년도 지나지 않아 유럽에서 제일 부유한 국가가 되었다. 독일이 세계대전을 일으킨 이유는 유럽의 가운데에 끼어 있고 천연 자원이 부족한 독일이 일류 국가가 되기 위해서는 강대국의 봉쇄를 뚫고 새로운 영토와 자원이 필요하다는 것이었다. 그러나 전쟁 후 그들은 뒤늦게 새로운 진리를 깨달았다. 독일인들은 굳이 세계대전을 일으키지 않아도 이미 유럽의 최강국이 될 수 있는 잠재력을 보유하고 있었다는 것이다.

정반대의 사례로 러시아가 있다. 17세기부터 유럽 전쟁에 본격적으로 등장하기 시작한 이 회색 군대는 여러 가지로 유럽 군대를 놀라게 했다. 당장 눈에 띄는 것은 유럽 강대국의 군대를 다 합친 것보다도 많은 막대한 병력과 그 병력을 상쇄시키는 극도의 비효율이었다. 러시아에도 사명감 투철하고 명석한 장교들이 많았지만, 그렇지 못한 장교들이 훨씬 많았다. 전투를 앞두고는 술에 취해 있기 일쑤였고, 너무나 무식하고 무능해서 그들이 할 줄 아는 유일한 지적인 활동은 카드놀이뿐이라는 농담이 오랜 세월동안 회자되었다.

그러나 그 모든 것을 합쳐도 당할 수 없는 놀라움은 러시아 농민들로 구성된 병사들의 순종이었다. 그렇게 터무니없는 지휘를 받으며 수많은 전투에서 패전과 학살을 당하고도 러시아 병사들은 장교들 밑으로 다시 모였다. 재편성을 하라면 하고, 다시 공격하라면 하면서 묵묵히 살육의 전장으로 들어섰다. 이런 광경을 보면서 유럽 장교들은 아연실색을 하곤 했다. 자기 나라 군대의 병사들이 그렇게 패전했다면 그 어리석은 장교들의 지휘를 절대 받으려 하지 않았을 것이다.

이 놀라운 순종의 비결에 대해서는 이런 해석이 있다. 러시아 평원은 2000km가

넘는 대초원이다. 그 안에서 러시아는 강력한 농노제를 시행했다. 유럽처럼 가까이에 도시도 없었다. 가끔 농노들이 탈출을 감행했지만 말을 타고 쫓아오는 주인보다 빨리 달아날 수도, 숨을 곳도 없었다. 운 좋게 도시 옆이나 코사크족이 사는 체첸 국경 가까운 곳에서 태어난 농민을 제외하고 러시아에서 농노가 탈출에 성공하는 경우는 없었다. 이런 삶이 러시아 농민에게 순종을 몸에 배게 했다는 것이다. 이 해석이 옳든 그르든 러시아 농민의 순종은 확실히 독보적이었다. 스탈린마저도 이 점에 대해선 감탄을 금치 못했다. "다른 나라에서 이런 식으로 전쟁을 했으면 즉시 혁명이 났을 것이다"라고 말했을 정도였다.

이렇게 순종적인 러시아 농민들을 분노하게 만든 결과가 바로 러시아 혁명이다. 사회주의와 같은 혁명적 사상의 영향을 무시할 수는 없지만, 러시아 병사들을 분노하게 만든 직접적인 원인은 탄넨베르크의 패전으로 대표되는 러시아 군대의 참상이었다. 보급도 엉망에다 병사들은 무참하게 죽어 나가고, 귀족 출신 장교는 소대장이고 중대장이고 병사들 앞에 얼굴도 내밀지 않고 후방에서 술에 취해 있었다. 누군가가 지휘를 하며 대신 죽어 줘야 했으니 평민 중에서 글을 아는 청년을 뽑아 제식훈련만 시키고 소위 계급을 달아서 전선에 보냈다. 나중에 소련의 원수가 된 주코프도 그런 소위 중 한 명이었는데, 전선에 있는 동안 중대장이 누군지도 몰랐다.

**적의 것을 빼앗아라**

'현지 조달'은 현대에는 전쟁 범죄에 해당한다. 군량의 현지 조달을 전쟁 범죄로 만든 주범은 엔진과 공장이다. 그 이전 시대에는 수송 능력의 한계와 고비용으로 인해 현지 조달을 배제한 전쟁은 불가능했다. 손자는 적의 식량 1석은 아군의 20석과 맞먹는다고 했다. 여기에 대해서는 좋은 사례가 있다. 1658년 청나라 군과 합동으로 러시아군과 싸우기 위해 출정했던 신유 장군은 전투에서는 승리를 거두었지만 돌아올 군량이 떨어지는 난관에 빠졌다. 그는 청나라 사령관에게 현지에 있는 청군의 군량을 변통해 달라고 요구했다. 주둔 중인 영고탑에서 회령까지

는 8~9일 일정이었다. 이 거리로 필요한 군량 300석을 수송해 오려면 운임으로 5,000석이 든다는 것이다.[21] 5,000석은 300석의 약 16.7배이다. 손자의 계산보다 약간 작지만 거리가 늘어나면 비용은 더 늘어나게 마련이다. 회령에서 영고탑까지는 호송 부대가 별로 필요 없지만 적지에서 군량을 운송하려면 호송 병력도 필요하다. 이를 감안하면 20배 이상이 필요한 것이다.

손자는 전쟁을 효율이란 관점에서 접근하고 있다. 전쟁을 빨리 끝내는 것이 아군이나 적국이 전쟁 비용을 최소화하는 방법이다. 패전국의 입장에서는 종전 후에 부담이 추가되겠지만, 승전국의 전쟁 비용이 과도하면 패전국에 대한 부담도 증가할 것이다. 현지 조달을 한다고 해서 아군의 보급 체계를 약화시켜서는 안 된다. 20배의 효율을 주는 것은 적군의 군량 창고를 탈취했을 때나 가능하다. 마을을 찾아 돌아다니고, 숨겨진 식량을 찾아서 털어 오는 것은 그만한 시간과 정력을 소비한다. 자칫하면 진군 속도 자체가 느려진다. 그 사이에 패전한 적이 전세를 회복해서 강력한 방어선을 구축하면 이런 현지 조달은 아무런 의미가 없다.
간혹 이 구절을 약탈을 정당화하는 것이라고 이해하는 경우가 있다. 적군의 장비와 군량 탈취 및 재사용은 현대의 기준으로도 약탈이 아니다. 손자는 '적의 것'이라고 이 부분을 애매하게 말했다. 손자의 말을 넓게 해석해서 군량의 현지 조달까지 의미한다고 해도 우리가 생각하는 일방적인 약탈과는 조금 다르다. 현지 조달도 2가지 방법이 있다. 점령지의 행정 조직과 주민의 협조를 얻어 징발하는 조세형 약탈과 말 그대로 무법 상황을 연출하는 잔혹한 약탈이 그것이다.
손자는 최악의 경우 무법 상황까지 상정한 것이 분명하다. 음성적인 약탈이 아니라 공개적으로 허용되는 약탈은 과거의 전쟁에서도 생각처럼 쉽게 자행하던 것은 아니었다. 농경 지역을 약탈하는 유목 집단같이 처음부터 약탈을 목적으로 하는 집단, 메뚜기 떼처럼 쓸고 가는 반란군, 금고도 바닥나고, 사기가 떨어진 군대나 용병, 적군에게 공포를 불어 넣어 항복을 유도하거나 공성전을 빨리 끝내야 할 필요가 있을 때 약탈이 허용되곤 했다.

21 박권(朴權) 저 《북정일기(北征日記)》 7월 6일자.

대신 이런 약탈은 역효과를 일으켜 적국의 저항 의지를 격발하거나, 점령국을 통치할 때 두고두고 곤란한 과거사로 작용하기도 했다. 최악의 단점은 승리의 효과를 희석시키고, 자신의 군대를 엉망으로 만들어 버린다는 것이다. 춘추시대를 살았던 손자의 입장에서 승리와 정복은 국토를 확장하고 국력을 신장하는 것이어야 했다. 약탈이 감행되면 양심적인 병사들은 회의를 느끼고, 포로들은 복종을 거부할 것이다. 타락한 병사들은 전투의 승리보다 잿밥에 맛을 들이게 된다. 약탈을 바라는 범죄자와 무뢰배들이 군대로 들어온다. 이들은 전쟁터에서의 희생과 헌신을 포기하고, 선량한 병사를 희생시키려고 한다. 팀워크는 망가지고 누구도 신뢰할 수 없게 된다. 이런 분위기가 10~30%만 되어도 군대는 승리를 포기해야 한다.

약탈이 야기할 상황을 이해한다면, 손자가 이론적으로 약탈을 허용한 것이 아니라는 점은 분명해 보인다. 물론 전쟁 상황에서 절대적인 원칙은 없다. 어떤 상황이든 발생할 수 있고 어떤 행동이든 적어도 자신의 입장에서는 정당화될 수 있는 것이 전쟁이다. 하지만 군사학적으로 약탈을 정당화하는 것은 의미가 다르다. 도덕적인 입장에서가 아니라 전쟁의 목표 달성과 국력 측면에서 약탈은 파괴적인 결과를 가져온다. 그러므로 군대는 군량의 현지 조달을 추구하더라도 치밀한 계획을 통해 조직적이고 체계적으로 운영해야 한다.

이 편의 교훈은 기업 경영에도 중요한 시사점을 준다. 경영 현장은 늘 정글이나 전쟁으로 비유되곤 한다. 기업의 목적은 최대 수익을 올리는 것이고, 수익을 높이려면 일차적으로 타사와 하청 기업의 수익을 최대한 흡수해야 한다. 정당한 수익과 약탈적 수익의 기준은 없을 수도 있다. 그러나 기업이 편안하고 즐거운 수익에 안주하기 시작하면 그 기준선은 쉽게 무너지고, 직원들은 생산성과 발전적 개선을 방치하고 손쉽고 확실한 성과만 추구하게 될 것이다. 이것은 기업에 반드시 위기를 초래하고야 만다.

**2-4** 병사가 적병을 죽이게 하는 것은 분노이다. 적의 이기를 탈취하는 것은 적의 물자가 돈이 되기 때문이다. 그러므로 전차전에서 적의 전차 10승 이상을 노획하

였으면 제일 먼저 그것을 노획한 자에게 상을 준다. 그리고 그 차량에 달렸던 적의 깃발을 아군의 기로 바꿔달고 아군의 전차로 사용한다. 포로는 우대하여 아군으로 양성한다. 이것이 적에게 승전하면 아군은 더욱 강성해진다고 하는 것이다. 그러므로 전쟁에는 승리가 소중하지, 지구전이 소중한 것은 아니다. 고로 군을 맡은 사령관은 국민의 생명을 지키는 자이며 국가 안위의 주재자인 것이다.

故殺敵者, 怒也. 取敵之利者, 貨也. 故車戰, 得車十乘已上, 賞其先得者, 而更其旌旗, 車雜而乘之, 卒善而養之, 是謂勝敵而益强. 故兵貴勝, 不貴久. 故知兵之將, 生民之司命,[22] 國家安危之主也.

## 분노를 유발하고 욕망을 이용한다

분노, 즉 적개심은 오랫동안 병사들의 전의를 불태우는 도구로 이용되었다. 포로를 학살한다거나 민간인에게 저지르는 만행은 적군의 적개심을 불러일으켰다. 인도주의 때문이 아니라, 이런 이유로 과도한 살상을 줄이려고 노력했고 반대로 상대는 이런 행위를 과장해서 선전했다. 2차 세계대전에서 독일이 패망할 때 악명 높았던 나치 친위대(SS : Schutzstaffel)는 잡히면 즉결 처분이었다. 소련군에게 포로로 잡힌 친위대원은 죽거나 시베리아로 끌려가 돌아오지 못했다. 오랜 시간이 지난 후 한 친위대원 생존자가 친위대원이라고 다 살인마는 아니었다는 회고록을 썼다. 그들도 평범한 청년이었고 잔혹 행위에는 거부감을 지녔으며, 어떤 행동들은 국가를 위한 어쩔 수 없는 것이라고 생각했다고 한다.[23] 오늘날에도 그의 글에 대해 공감하는 독자도 있고, 반발하는 사람도 있다. 친위대원을 살해한 적이 있던 노병이 그때는 그래야만 하는 줄 알았다고 당시 행동을 후회하는 경우도 있고, 전장에 가 보지도 못했으면서 당연한 행동이었다고 지지하는 젊은이도 있다. 여기서 시비를 가리자는 것은 아니다. 이런 사례들은 전쟁에서 적개심이 얼마나 유용

22 사명(司命) : 사명성으로 사람의 수명을 주장하는 신이다.

23 헤르베르트 브루네거 저, 이수영 역, 《폭풍 속의 씨앗》, 길찾기, 2012.

한 도구인가를 보여 준다.

이 구절은 잘못 이해하면 전쟁의 승부를 위해서는 냉혹해져야 한다는 메시지로 이해하기 쉽다. 손자는 그런 해석을 거부할 것이다. 전쟁은 잔혹한 것이다. 인간에게 살인을 요구하고 친구와 동료들이 죽어 가는 모습을 지켜보게 한다. 그래서 인간은 필요 이상으로 냉혹해지거나 오히려 도피하려고 한다. 손자는 전쟁에 대한 감상적 접근도, 지나치게 냉혹한 접근도 거부한다. 정확해야 한다. 인간을 다루는 데 있어서 정확하려면 인간의 본성을 정확하게 파악해야 한다.

인간 경영에서 손자의 장점은 유가와 도가에 만연한 성선설을 취하지 않았다는 것이다. 법가와 병학가들은 성악설에 기초한다. 성악설은 정확한 용어는 아니기 때문에 감정적인 거부감을 많이 유발하는데, 인간의 본성이 악하다는 것이 아니라 인간은 욕망을 가진 존재이며 이중적이고 모순적인 존재라는 것이 핵심이다. 인간은 악마같이 사악하기도 하고, 천사같이 순진하기도 하다. 정의와 명분을 위해 목숨을 버리기도 하지만, 이익을 위해 정의와 은혜뿐 아니라 혈연까지 배신하는 경우도 허다하다. 문제는 이런 극단적 차이가 한 인간에게도 공존한다는 것이다.

손자의 입장은 개인이 아니라 인간 집단의 행동 원리를 보는 것이다. 인간은 기본적으로 이기적이다. 개인적으로는 수많은 예외 사례가 있을지 모른다. 그러나 집단으로 보면 이기심의 논리를 이겨내는 경우가 없다.

한국전쟁에 참전한 영국군 병사 중에는 사회주의자 청년들도 꽤 있었다. 영국이야말로 마르크스와 엥겔스가 사회주의 이론을 창시한 나라였고, 노동조합이 강력한 국가였다. 2차 세계대전에서 상대한 나치즘은 자본주의와 사회주의자의 공동의 적이었다. 그러나 지금 한국에서 싸워야 하는 적은 붉은 군대이다. 많은 청년들이 진심으로 고민했다. 중공군의 춘계 공세 때 임진강 전투에 참가했던 영국군 29여단의 한 병사는 중공군의 공격이 개시되자 참호 위로 몸을 내밀고 소리쳤다. “나는 너희와 같은 사회주의자다.” 중공군 병사들이 그의 영어를 알아들을 리도 없었지만 알아들었다고 해도 달라질 것이 없었다. 이 순간은 개인과 개인의 만남이 아니라 집단과 집단이 충돌하는 장이었다. 사실 중공군 병사의 대부분도 몇 년 전만 해도 그와 같은 사회주의자가 아니라 국민당군이었다. 병사의 외침에 대한 응답으

로 총알 세례가 쏟아졌다. 그 병사는 아래로 굴러떨어졌는데 다행히 다치지는 않았다. 그러나 병사는 굴하지 않고 다시 기어 올라가더니 이렇게 소리쳤다. "좋아, 그럼 나도 쏘겠다."[24]

스페인 내전에서 프랑코의 파시스트 정권이 승리하자 수백만의 사회주의자와 아나키스트들은 피레네 산맥을 넘어 프랑스로 피난했다. 당시 프랑스는 1936년 사회당이 주도하고 자유주의 부르주아 정당과 연립한 인민전선 정부가 집권하고 있었다. 그러나 프랑스 정부는 스페인에서 쏟아져 들어오는 사회주의 운동가 동지들을 외면했다. 그들은 바닷가의 모래사장이나 황무지의 급조된 시설에 수용되었다. 식량이나 의약품은커녕 식수조차 제대로 공급되지 않았다. 사회당 정부는 자신들의 정치적 기반인 노동자 대중에게 돌아가야 할 복지비용을 난민들에게 돌리고 싶지 않았다. 우파 정부였다고 해서 난민 대우가 달라졌다는 보장도 없긴 하지만, "만국의 노동자여, 단결하라"라고 외치던 사회주의의 이상이 무너지는 순간이었다.

다만 여기서 명심해야 할 사실은 인간의 이기심은 육체적 · 물질적인 것만 있지 않다는 점이다. 심리적 · 도덕적 이기심도 존재한다. 그래서 전쟁에는 대의명분이 필요하고, 조직에는 공익적 목표와 양심이 필요하다. 그래서 인류 최초의 전쟁부터 모든 전쟁은 진실이든 조작이든 분명한 대의명분을 가지고 시작했다. 《서경(書經)》은 4,000년 전에 인간이 석기를 사용하고, 국가를 처음 만들어 정복 전쟁을 시작할 때의 기록이다. 벌써 이때부터 전쟁의 명분은 포악한 군주와 독재자를 처단하고, 고통에 빠진 주민을 구원한다는 것이었다.

물론 그것은 조작이다. 전쟁에 과연 진정한 대의나 정의가 있느냐고 반문하는 사람도 있다. 전쟁은 국가 간 이해관계의 충돌이어서 전쟁의 대의는 있다고 해도 상황적인 것이다. 각자 이기적 입장에서의 명분이다. 보통 사람들은 애국심과 집단적 이기심의 작용으로 이런 이기적 명분까지는 수용한다. 하지만 그조차도 없고 소수의 탐욕과 악마적 가치관에 의해 시작된 전쟁이라면 종국에는 병사들의 사기는 저하되고 저항에 직면할 것이다. 이런 군대는 승리할 때는 공포와 적개심, 이기

24 앤드류 새먼 저, 박수현 역, 《마지막 한 발》, 시대정신, 2009.

적 포상으로 야수처럼 싸우게 할 수 있겠지만, 결정적 위기의 순간이나 고귀한 희생과 진정한 용기가 필요한 시점에는 사령관조차 헌신짝처럼 버리고 도망칠 것이다. 관련해서 손빈(孫臏)은 이렇게 말했다.

> "함부로 무력을 앞세우는 자는 멸망을 자초한다. 승리를 탐내는 자는 굴욕을 당하게 된다. …… 병졸의 수가 대단치 않아도 무적의 전투력을 보이는 군대가 있다. 이는 그들이 싸울 가치가 있는 대의명분을 가지고 있기 때문이다."

### 개성적인 포상이 가장 공정한 포상이다



중국 고대 전차 모형
서안(西安) 양릉박물관

손자는 적의 전차 10대를 노획하면 먼저 탈취한 병사 1명을 포상하라고 했다. 노획한 장비는 아군이 바로 사용할 수 있다. 적의 전차를 파괴하면 적 전차 1대 손실이지만 온전하게 노획해서 아군이 사용하면 적 1대 손실, 아군 1대 증가여서 적의 전차 2대를 파괴한 것과 같은 효과가 난다. 하지만 전차를 파괴하는 것보다 노획하는 것이 훨씬 어렵다. 전투 중에 적 전차에 손상을 주지 않고 탈취하려면 병사들에게 몇 배의 희생과 위험을 요구해야 한다. 병사들에게 생명을 건 모험을 요구하려면 확실한 보상이 있어야 한다.

그런데 손자가 제시한 포상 방법은 납득하기가 쉽지 않다. 손자는 전차 노획 10대당 1명을 포상하라고 한다. 그러면 나머지 9대를 탈취한 병사에 대해서는 아예 포

상이 없다는 의미일까? 만약 20대를 탈취했으면 2명을 포상해야 한다. 그런데 2명을 포상하려면 누구를 선택해야 할까? 2번째로 탈취한 병사인가?

손자 시대에 보병과 전차의 비율은 100:1이었다. 보병 1만이면 전차 100대이고 전차 1대 당 말 4필이 달려 있다. 이 말도 보통 말이 아니다. 전차를 끌고 전쟁터를 달리는 말은 3:1 내지 5:1의 선발을 거쳐 특별한 훈련과 관리를 받은 말이다. 이 시험에서 탈락한 말은 짐수레를 끄는 말이 되고, 여기서도 탈락하면 제대해서 농사를 짓거나 식용이 되어야 한다.

전차 1대가 이 정도로 귀한 장비이고 병사들의 생명을 걸고 탈취해야 하는 것인데 10대 당 1명만 포상한다는 것은 말이 되지 않는다. 전차 1대만 탈취해도 승진이나 물질적 포상이 따라야 한다. 따라서 여기서의 포상은 특별한 포상이다. 상(賞)은 일반적으로 포상한다는 의미도 있지만 노획한 대상물을 상으로 준다는 의미도 있다. 그렇다면 전차 10대를 노획하면 1대를 제일 먼저 노획한 병사에게 주라는 의미일 가능성이 높다. 그것이 아니라도 특별한 포상을 하라는 의미인 것은 분명하다.

전차를 포상하는 것이라고 전제했을 때, 십일조 전차의 의도는 무엇일까? 이것은 훈장과 같은 전시용 포상이라고 볼 수 있다. 전쟁 영웅을 귀환시켜 전시 채권 모집 행사에 출연시키는 것과 같다. 그 병사 혹은 부대가 탈취한 전차를 장식해서 타고 다닌다면 많은 병사들이 보고 부러워할 것이다. 전차 포상은 이런 효과를 노린 것이다. 전차를 노획하려면 일반적인 포상을 뛰어넘는 특별하고 상징적인 포상이 필요하기 때문이다.

이 내용이 주는 교훈은 동기 유발의 방법에도 다양한 심리 분석과 포상 방식의 개발이 필요하다는 것이다. 특별한 임무에는 적합한 재능과 적성이 있다. 임무마다 필요한 적성이 다르다. 적을 죽이려면 적개심이 필요하고, 육체적 피로와 고생을 요구하려면 물질적 · 육체적 보상이 효과적이다. 전쟁 임무치고 육체적 피로와 고생을 요구하지 않는 것이 없지만, 적의 전차를 탈취하는 것은 특별한 용기와 도전 정신이 필요하다. 앞장서서 전차 탈취에 도전하는 선도자가 필요한 것이다. 그래서 제일 먼저 전차 노획을 시도한 병사를 포상하라는 것이다. 2번째 병사는 2번째

도전자라기보다는 그처럼 앞장섰던 도전자를 포상하라는 의미이다.

선도자의 중요성을 잘 보여주는 포상법이 펭귄 어워드(Penguin Award)이다. 북극에 사는 황제펭귄은 알을 낳고 새끼들을 키우다가 새끼들이 물에 뛰어들어 스스로 먹이를 잡을 때가 되면 부모들이 모두 함께 떠나 버린다. 정성들여 키운 새끼들에게 신기하게도 수영과 사냥 교육은 시키지 않는다. 부모들이 떠나 버리면 남은 새끼들은 옹기종이 물가에 모인다. 부모들이 물에 뛰어들어 사냥하는 것은 보았으니, 먹고 살기 위해서는 물에 뛰어들어야 한다는 것은 알지만, 수영도 사냥도 해본 적이 없으니 물을 쳐다보며 망설이기만 한다. 때로 이 망설임은 며칠을 가고 약한 새끼는 배고픔에 쓰러진다. 새끼들이 살아남는 방법은 누군가가 물에 뛰어드는 것이다. 단 한 마리의 용기 있는 펭귄이 필요하다. 그가 물에 뛰어들면 거짓말처럼 모든 펭귄들이 기다렸다는 듯이 물에 뛰어든다. 이 한 마리의 펭귄에서 얻은 아이디어가 펭귄 어워드다. 모든 보상이 성과를 근거로 한다는 통념을 깨고, 성과를 불문하고 그 해에 선도적으로 용기를 갖고 도전한 사원을 포상하는 제도다.

손자가 제시한 포상 방식은 노획한 전차라는 성과에 근거하기는 하지만, 앞장선 병사를 포상한다는 점에서는 펭귄 어워드와 유사하다. 손자의 진의는 추구하는 목적마다 가장 필요한 병사가 있고 꼭 맞는 적성이 있다는 것이다. 전차 노획에 앞장서는 병사는 신체적 능력도 뛰어나야 하지만, 강한 명예욕과 성취욕이 있어야 한다. 노획한 적의 전차를 포상으로 줘서 타고 다니게 하는 것은 이런 성향의 병사를 자극하고 분발시키는 데도 그만이다.

그러나 많은 조직이 이런 맞춤형 포상 제도를 운영하기를 두려워한다. 포상은 딜레마도 많다. 어떤 조직이든 공정하지 못한 포상, 객관적인 기준이 없는 포상, 특별한 재능이나 배경을 지닌 사람에게나 가능한 포상은 오히려 사기를 저하시키는 부작용을 낳는다. 이런 두려움 때문에 나눠 먹기식 포상, 획일화된 포상 제도를 운영한다. 이 방식은 일견 공정하고 모든 사람이 납득하기 쉽다는 장점이 있다. 그 공정함이란 것이 사실은 비겁하고 위장된 공정이다. 경쟁의 진정한 목적은 승리와 목표 달성이다. 공정함도 승리와 목표 달성이라는 대의를 위해 기여할 때 의미가 있다. 더 나쁜 점은 비겁한 타협이 결국 매너리즘을 낳는다는 것이다. 경쟁과 포상

은 매너리즘을 타파하기 위한 것인데, 그것이 매너리즘을 조장한다면 무기를 돌려 아군을 공격하는 것과 같다.
물론 획일적인 기준이 필요할 때도 있다. 보편적인 노력이 요구되는 경우이다. 그러나 어떤 조직, 어떤 경우도 획일적인 기준은 부분적인 효과를 가져다 줄 뿐이다. 구성원들이 맞춤형 포상을 부담스러워하고 이해하지 못한다면 그것이 진정한 기회 균등일 뿐만 아니라 개인과 조직의 발전을 촉진한다고 설득하고 이해시켜야 한다. 어떤 제도든 부작용과 반발은 있다. 부작용은 두려움의 대상이 아니라 극복의 대상이다. 목적과 방법이 정당하다면 문제를 두려워하는 것이 아니라 목표를 이루지 못하는 것을 두려워해야 한다.

3

# 모공(謀功)

## 제3편 모공(謀功)

**3-1** 손자가 말했다. 용병하는 법은 적의 나라를 온전한 상태로 두고 굴복시키는 것이 최상의 방법이다. 적국을 깨트리는 것은 차선의 방법이다. 적의 군대를 온전한 상태로 굴복시키는 것이 최상의 방법이고, 적의 군대를 깨트리는 것이 차선의 방법이다. 적의 부대를 온전한 상태로 굴복시키는 것이 최상의 방법이고, 적의 부대를 깨뜨리는 것은 차선의 방법이다. 적의 병사를 온전한 상태로 굴복시키는 것이 최상의 방법이고, 적의 병사를 깨뜨려서 굴복시키는 것은 차선의 방법이다. 적의 오(伍)를 온전한 상태로 굴복시키는 것이 최상의 방법이고, 적의 오를 깨뜨려 굴복시키는 것은 차선의 방법이다. 이런 까닭에 100번 싸워 100번 승전하는 것이 최선의 방법이 아니다. 전투하지 않고 적군을 굴복시키는 용병술이 최선 중에서도 최선이다.

孫子曰：凡用兵之法, 全國爲上, 破國次之. 全軍爲上, 破軍次之. 全旅[1]爲上, 破旅次之. 全卒爲上, 破卒次之. 全伍爲上, 破伍次之. 是故百戰百勝, 非善之善者也, 不戰而屈人之兵, 善之善者也.

### 천하를 얻으려면 모공 능력을 갖추어라

이 단락에서 "전국위상(全國爲上)"에 대해 2가지 해석이 있다. 첫째는 전국(全國)·전군(全軍)·전려(全旅)의 대상을 적국, 적군, 적의 여단으로 해석해서 적의 나라와 군대를 온전하게 보존하는 것이라고 해석하는 것이다. 두 번째는 적이 아니라 자국, 아군으로 이해해서 자국과 아군은 1%의 손실도 입지 않고 적을 굴복시키는 것이 최선이라고 해석한다.

2번째 해석은 탁상공론이다. 1명의 병사도 희생시키지 않고, 1푼의 비용도 들이지

1 여(旅)：군대의 단위. 춘추전국시대에는 1만 2,500명이 1군(軍), 500명이 1여(旅), 100명을 1졸(卒), 5명을 1오(伍)라고 했다.

않고 적을 파멸시키겠다는 생각은 전쟁의 현실과 동떨어져 있다. 이런 얍체 같은 자세로 전쟁이나 사업에 임하면 현실을 제대로 파악할 수도 없을뿐더러 보신주의나 조장할 우려가 높다.

손자의 진의는 적도 보존하고 아군도 보존함으로써 최소의 희생으로 최대의 성과를 얻자는 것이다. 손자가 싸우지 않고 이기는 것이 최선이라고 역설하는 데는 아주 중요한 현실적 이유가 있다.

손자는 인도주의적 측면에서만 이런 주장을 하는 것이 아니다. 손자는 바로 다음 단락에서 온전한 채로 적을 굴복시켜야 천하를 두고 싸울 수 있다고 했다. 이것이 '모공'의 진정한 의미다. 손자가 살았던 춘추시대에 강대국의 목표는 천하통일이 아니라 전국의 패자가 되는 것이었다. 다음 세대인 전국시대에 가서야 천하통일을 추구하게 된다. 공자 같은 춘추시대의 유가 지식인들은 그래도 예의를 알았고, 전국시대가 되면 과거 주나라에 대한 충성심이나 예의가 완전히 없어지게 되었다고 후대 역사가들은 설명한다. 그러나 춘추시대 사람들이 착해서 패자에 만족했던 것은 아니다. 춘추시대와 전국시대는 연속된 시기이지만 상황이 완전히 다르다. 춘추시대 사람들은 석기로 농사를 지었지만, 전국시대가 되면 철기가 사용된다. 석기와 철기의 차이는 전통 농업과 기계화 농업의 차이에 견줄 정도로 혁신적인 변화를 가져왔다. 생산력과 무기의 파괴력이 급증해서 장거리 원정과 대규모 병력 징발을 통해 위력적인 전투가 가능해졌다. 그러나 청동기는 지배층만이 사용 가능한 사치품이었고 사실상 석기시대인 춘추시대에는 드넓은 중국을 점령하는 데 필요한 자본, 즉 병력 · 무기 · 식량 · 장비 · 재원 등을 조달하기가 쉽지 않았다.

하나의 나라를 정복해도 내 전력이 소모된다면 이 기회를 틈탄 이웃 나라의 도전을 이겨낼 수 없다. 무엇보다도 무력으로 천하 정복이 곤란한 상황에서 가혹한 전쟁과 살상으로 인심을 잃으면 제후들의 존경을 받을 수가 없었다. 춘추시대의 패자가 되기 위해서는 무력과 함께 인망이 필수였다. 그래서 손자는 천하를 쟁취하려면 모공이 없이는 곤란하다고 깨우쳤던 것이다.

그렇다면 손자의 모공론은 현대와 같은 생산력이 발달한 산업사회에는 무용한 것일까? 그렇지 않다. 오히려 현대에는 정복과 직접 지배가 더 곤란해졌다. 전쟁의

목적은 지배가 아닌 권력과 주도권의 확보, 국가의 안전 보장이다. 이제 더 이상 전쟁은 정복만을 위해 파괴적이고 소모적인 수단만을 사용하는 승부가 아니다. 무력 전쟁이 아닌 다른 분야의 전쟁이라면 모공은 더욱 중요하다. 더 많은 인망과 더 광범위한 산업의 지지를 얻는 쪽이 승리하기 때문에 융합과 자기 혁신, 자기 파괴 속에서 성장 전략을 모색해야만 한다.

### 마음을 얻는 것이 최선의 승리이다

손자는 전투하지 않고 적을 굴복시키는 것, 적군을 온전하게 굴복시키는 것이 최선의 승리라고 했다. 적군은 파괴되어도 분노는 남는다. 항우가 유방과의 경쟁에서 패한 결정적인 이유는 이미 패배한 진나라 주력군을 몰살시켜서 진시황 이래 천하를 지배하던 중심지의 인심을 잃어버린 것이었다. 전투는 세대가 지나면 기억에서 사라진다. 그러나 전쟁의 후유증은 대를 이어 계승된다. 화재로 재산을 잃은 가족은 재기할 수 있다. 역경은 가족을 단결시키고, 자신도 모르던 강한 생활력과 의지를 이끌어내기도 한다. 그러나 재산이 남아 있어도 가족이 없다면 있는 재산도 보존할 수 없다. 전쟁 때문에 가장이 전사하고 형제와 자식을 잃었다. 오늘날에는 재테크라도 할 수 있을지 모르지만 농사를 주업으로 하던 시기에 가족 노동력을 상실하는 것은 완전한 몰락을 의미한다. 정부가 보상을 하고 이런 저런 특혜도 준다고 하지만 현대에 비하면 국가가 너무 가난하기 때문에 보상이라는 것이 장례나 치룰 수 있는 수준에 불과하다.
어떤 시대, 어떤 사회나 개천에서 용 나기는 어렵다. 재산을 모으기 쉽지 않은 것도 마찬가지다. 21세기도 이 문제로 세계가 들끓고 있지만 과거 농경 사회에서 부의 축적은 현재보다 몇 배 더 어려웠다. 전쟁으로 인한 몰락과 가난은 계속되고 자칫하면 생존자들은 몸을 팔아 노비가 된다. 그래서 전쟁이 초래한 적대감은 극복하기가 어렵고 최소한 3세대, 심하면 그 이상 계속된다.
전쟁 · 정복 · 합병은 그 자체가 목적이 아니다. 목적을 위한 수단이다. 그러므로 전쟁의 후유증이 크면 목표 달성에도 차질이 온다. 저항을 극복하려면 무리수를

두어야 하고 목표를 향해 가는 길은 더 힘들어진다.

적의 마음을 얻고 지지를 받으려면 적을 아군으로 만들 수 있는 포용력과 전략이 있어야 한다. 노르망디 상륙작전의 기록 사진에서 독일군 포로 중에 한국인이 발견되어 화제가 된 적이 있다. 신원은 아직 밝혀지지 않았지만 그가 노르망디에 오게 된 과정을 사람들은 이렇게 추정했다.

일본군 징집 → 노몬한 전투 참전 → 러시아군 포로 → 적군 편입 → 독소 전쟁 참전 → 독일군 포로 → 독일군 편입 → 노르망디 방어전 참전 → 미군 포로.

이것은 세계대전을 통틀어서 추정해 본 가장 길고 극적인 장거리 여정이다. 실제로는 다른 경로도 가능하다. 한말 일제하에 구소련으로 이주해서 거주하던 한국인이나 이민 2세대가 소련군에 입대했다가 독일군 포로가 되었을 수도 있다. 독일은 500만이 넘는 소련군 포로 처리에 골머리를 앓았다. 소련군 출신 중에는 소련에서 차별을 받는 변방 민족 군인, 이민족, 반사회주의자들이 섞여 있었다. 독일군은 이들을 독일군으로 편입해서 후방이나 점령지 유지에 투입했다. 프랑스에만 수십 명의 전향 소련군 부대가 배치되었다.

손자의 말대로 포로를 대우해서 자국 군대로 편입하고, 상대국과 군대를 보존하면 자국의 전력을 2배로 높일 수 있다는 것을 보여주는 사례다. 우리는 전통적으로 단일민족 국가라는 관념이 강해서 적군을 아군으로 삼는다는 개념이 낯설다. 하지만 손자가 살던 시대에는 전혀 얘기가 다르다. 춘추전국시대에는 중국이 수많은 국가로 분리되어 있었다. 이 국가도 오늘날 같은 국가가 아니라 주종 관계, 정치적 동맹, 복속 관계가 겹겹이 얽힌 연맹체였다. 동맹과 이합집산이 빈번하던 시대여서 후대처럼 강렬한 국가관이 없었다. 사자들의 우두머리를 제거하면 바로 그 무리를 통치할 수 있는 것과 같은 상황이었다. 적을 섬멸하기보다 아군으로 만드는 것이 더 유용했다.

그 이면에는 가혹한 진실도 있다. 당시는 생산력과 수송 수단이 열악했던 시대였다. 손자도 보급 물자의 현지 조달을 강조했다. 적군을 자기편으로 만들지 못하면 죽일 수밖에 없었다. 포로로 삼아서 먹일 능력은 없고, 놓아 주면 다시 적군이 될 것이다. 죽이지 않으려면 아군으로 만들어야 했다. 전쟁은 적국을 자자손손 원수

로 만드느냐 동맹군으로 끌어들이느냐 하는 극과 극의 선택이었다.
그렇기 때문에 적국과 병사를 살리기 위한 노력은 더 큰 감동을 안겨 주는 수단이 될 수 있었다. 전쟁을 수행함에 있어 파괴하는 것만이 능사가 아니다. 군주와 지휘관은 다른 수단을 발견하기 위한 노력을 아끼지 말아야 한다. 손자 시대의 지배자는 정복자와 보호자라는 2가지 성격이 있었다. 지배자는 적을 굴복시킬 수는 있지만 자발적 협력을 얻어낼 수는 없다. 존경받는 보호자가 되어야 적들이 자신의 국민이 된다. 마찬가지로 자본이 있으면 기업을 인수할 수 있지만 생산성과 효율까지 인수할 수는 없다. 인수자가 이전보다 더 훌륭한 경영자 · 관리자가 되어야만 하는 이유다.

**3–2** 그런 까닭에 최상의 용병법은 적의 전략을 사전에 분쇄하는 것이다. 그 다음 방법은 적의 외교를 제거하는 것이다. 그 다음 방법이 적의 군대를 공격하는 것이다. 가장 나쁜 방법이 적의 성을 공격하는 것이다. 성을 공격하는 방법은 부득이할 때만 사용해야 한다. 성을 공격하려면 운제, 공성탑 또는 충차를 만들고 기타 여러 가지 공성 기구를 갖추는 데만 3개월은 소요된다. 공성용 토산을 쌓는 데 또 3개월이 걸린다. 전투가 지지부진해서 장수가 분노를 이기지 못하여 사졸을 성벽에 개미 붙듯 기어오르게 하면 사졸의 1/3을 죽이게 될 것이다. 그러고도 성을 함락시키지 못할 수도 있다. 이것이 공성전의 재앙이다. 그러므로 용병을 잘하는 자는 전투를 하지 않고 적의 군대를 굴복시킨다. 성을 공격하지 않고 성을 빼앗는다. 지구전을 하지 않고 다른 사람의 국가를 파손시킨다. 이렇게 반드시 온전한 채로 적을 굴복시키는 방법으로 천하를 다툰다. 군대는 소모하지 않고 이익은 완전하게 얻는 것, 이것이 모공의 법이다.

故上兵伐謀, 其次伐交, 其次伐兵, 其下攻城. 攻城之法, 爲不得已. 修櫓[2]轒轀,[49] 具

2 수노(修櫓) : 수(修)는 보통 수리한다는 뜻으로 사용하지만 만든다는 뜻도 있다. 노(櫓)는 망루를 의미한다. 수노는 공성용 사다리차인 운제(雲梯)나 공성탑을 제조하는 것을 말한다.

器械, 三月而後成. 距闉, 又三月而後已. 將不勝其忿而蟻附之, 殺士三分之一而城不拔者, 此攻之災也. 故善用兵者, 屈人之兵而非戰也, 拔人之城而非攻也, 毁人之國而非久也. 必以全爭於天下, 故兵不頓[4]而利可全, 此謀攻之法也.

## 적의 전략을 사전에 분쇄한다

### 전략의 실행 조건을 제거한다

적의 전쟁 수행 능력을 파괴하면 적은 전쟁을 일으키거나 저항할 수 없다. 적국의 재정과 외교, 채택 가능한 전략을 예측해서 그 실행 조건을 사전에 제거한다. 제일 좋은 방법은 자원과 물자를 제거하거나 주변국과 동맹을 맺어 사방에서 압박하는 것이다.

프랑스의 귀족이었던 시몽 드 몽포르(Simon de Montfort) 부자(父子)는 12~13세기 유럽 최고의 풍운아들이었다. 같은 이름을 지닌 두 사람 중 아버지는 프랑스에서, 아들은 영국에서 활약했다. 레스터 백작이란 작위를 받은 아들은 귀족 세력을 이끌고 왕에 대항해서 1265년 영국 최초의 의회를 열었다. 아버지는 아들보다 덜 유명하지만 더 모험적인 삶을 살았다. 그는 4차 십자군 원정에 참가했는데, 십자군이 엉뚱하게 비잔틴 제국을 공격하자 이를 거부하고 단독으로 팔레스타인에 가서 전투를 치르고 돌아왔다. 프랑스로 돌아온 그를 교황 인노켄티우스 3세가 새로운 십자군 사령관으로 임명했다. 알비 십자군이라고 알려진 이 십자군의 사명은 이슬람과 싸우는 것이 아니라 프랑스 남부 랑그도크 지방에 자리 잡은 이단 종파인 알비파〔Albigenses〕를 소탕하는 것이었다. 사명을 완수하면 이 지역의 영지를 시몽이 받기로 했다.

시몽은 교황에 항거하는 이 지역의 지배자이자 툴루즈의 영주인 레몽 6세와 치열

3 분온(轒轀) : 바퀴 달린 수레. 성문을 파괴하는 장갑차인 충차 종류를 말하는 것으로 보인다. 혹은 수노는 운제로 보고, 분온은 운제보다 더 크고 바퀴도 많이 달린 대형 공성탑을 의미할 수도 있다. 중국 병서에서 가장 큰 공성탑은 바퀴가 8개 달렸다고 해서 팔륜누차(八輪樓車)라고 했다.

4 병부돈(兵不頓) : 돈(頓)은 조아리다, 넘어지다, 머리를 땅에 댄다는 뜻이 있다. 이 문장에서는 병사를 잃거나 희생시키는 것을 의미한다. 고로 병부돈은 병사를 소모하지 않는다는 뜻이다.

한 전투를 벌였다. 군사적 역량으로 보면 시몽은 쉽게 승리할 수 있었다. 그러나 엉뚱한 조건이 그의 발목을 잡았다. 시몽은 자기 병력이 적었다. 전쟁에 필요한 군대는 십자군에 종군하는 자원 기사로 충당해야 했다. 십자군 모집을 담당한 사람은 교황이었다. 교황은 알비 십자군에 종군하면 십자군 원정에 종군하겠다는 맹세를 대체하는 것으로 인정해 준다는 교서를 발표했다. 먼 중동으로 가는 것보다 프랑스는 가깝고 매력적인 땅이었다. 수많은 기사들이 응모했는데, 여기서 교황이 결정적인 실수를 저질렀다. 종군 기간을 겨우 40일로 한정한 것이다. 40일이면 팔레스타인으로 건너가는 배를 타기 위해 항구까지 가는 시간보다 짧았다. 교황이 왜 이런 말도 안 되는 조건을 내걸었는지는 미스터리다. 음모가 횡행하던 시절이라 알비 십자군의 전력을 약화시켜서 다른 뒷거래를 하려는 속셈일 수도 있었다. 그래서 다른 귀족들은 알비 십자군의 지휘를 거절했다.

시몽이 순진했다기보다는 스스로의 야심과 천재성에 대한 믿음으로 모험을 주저할 수 없었기에 이 전쟁에 뛰어들었다. 시몽은 극단적인 승리와 패배를 반복했다. 교황의 약속 때문에 승리를 거두어도 40일이 지나면 병력이 급감했다. 다음 해 봄 새로운 자원자가 올 때까지 시몽은 악전고투하며 방어전을 지휘하고 봄이 되면 서둘러 초고속 정복전을 시행했다. 시몽의 약점이 세상에 다 드러나자 정복한 지역도 쉽게 반기를 들었다. 전쟁에서 시간을 끌면 병력과 물자는 줄어들지만 병사들의 전투 경험은 늘어난다. 알비 십자군 원정이 길어지면서 랑그도크 도시들의 전투력과 저항 의지는 높아졌다. 툴르즈도 투항과 배신을 반복했다. 1217~1218년 시몽은 툴르즈 공략에 매달렸다. 툴르즈는 거의 10개월을 버텼다. 1218년 6월 25일 투석기에서 날아온 돌 하나가 시몽의 머리를 강타했고, 그는 즉사했다.

시몽의 군사력은 자원 종군자에 의존했다. 이런 상황에서 40일이란 종군 기간은 아무리 뛰어난 군사 지도자라도 극복할 수 없는 치명적 약점이다. 적의 근원적인 전쟁 수행 능력을 파괴하는 전략이 얼마나 효과적인지를 보여 주는 좋은 사례다. 다만 시몽의 경우 40일 종군령은 적이 아니라 전쟁을 기획한 교황의 작품이라는 점만이 달랐을 뿐이다.

### 적의 목적과 이익을 간파한다

적의 전쟁 수행 능력을 제거하는 것은 좋은 방법이지만, 적이 이를 대비한다면 쉽지 않은 일이기도 하다. 레몽 6세와 같은 경우는 특별히 운이 따른 경우라고 할 수 있다. 어떤 적이든 자신의 핵심 역량과 전쟁 수행 능력을 확보한 뒤에야 전쟁을 감행할 것이고, 힘의 근원은 철저히 보호하려고 할 것이다.

적의 전략을 사전에 분쇄하려면 그들이 미처 생각하지 못하는 요소를 찾는 것이 더 빠르고 유용할 수 있다. 그것을 파악하기 위해서는 적의 전략 뒤에 숨어져 있는 진정한 목적, 전제, 이익을 색출하는 것이 도움이 된다. 의외로 국가나 거대 기업 같이 규모가 큰 집단일수록 가시적인 목표에 얽매여 이슈의 전제나 근원을 놓치는 경우가 많다. 목표가 오랜 시간 계승되어 국가의 명운이 걸린 과제라거나 선대의 숙원 사업이라는 수식어가 붙게 되면 원래의 목표는 더욱 망각하기 쉬워진다. 이런 순간이 바로 인문학적 사고가 위력을 발휘할 때다.

삼국시대에 고구려는 건국 이래 최대의 재난이었던 수양제의 침공을 막아 냈다. 수나라를 멸망시키고 중국을 통일한 당나라는 고구려에 화친을 요구했다. 전쟁에 지친 백성들은 환호했고, 양국에 화해 무드가 조성되었다. 당태종은 이런 상황을 이용하며 침공 준비를 했다. 그가 바란 것은 2가지였다. 평화적인 교류를 확대하며 고구려 내부의 지리와 정보를 알아내는 것, 그리고 고구려가 평화 분위기에 속아 국력을 다른 곳에 낭비하거나 외부의 위험이 없어졌다고 판단하고 내분이 발생하는 것이었다.

고구려가 당나라의 평화 공세에 완전히 속아 넘어간 것 같지는 않다. 요동성과 신성을 중심으로 한 국경 지방의 방어 태세는 튼실하게 유지했고, 전쟁 준비도 잘 되어 있었다. 그러나 평화 상태가 주는 긴장 해소책도 절반은 성공했다. 고구려의 내분이 격화되었고, 국력을 다른 쪽으로 낭비했다.

수양제가 죽었으니 침공의 위험이 해소되었다고 믿는 것은 미국 대통령이 바뀌었으니 중동 문제가 말끔히 해결될 것이라고 믿는 것과 같다. 이것이 얼마나 잘못된 인식이었는가는 2014년 이후 IS 사태로 확실히 증명되었다. 중동 전쟁은 미국 대통령 개인의 의지나 미국 패권주의 등의 이유로만 벌어진 것이 아니다. 근본적인

이유가 살아 있는 한 전쟁의 위험은 해결된 것이 아니다. 그런데 많은 사람들은 미국 대통령 선거에서 이라크나 아프가니스탄 철군이 이슈가 되면 대통령 당선자가 누구냐에 따라 이 문제가 해결될 거라고 기대했다.
중국의 고구려 침공도 마찬가지다. 고구려 침공은 수(隋) 왕조나 수양제 개인의 의지가 아니라 중국과 고구려 양대 제국의 생존 문제였다. 왕조가 바뀌고 황제가 바뀌어도 중국과 고구려가 있는 한 이 문제는 해결되지 않는다. 그렇기 때문에 수양제가 사망하거나 나중에 당태종이 사망했을 때도 전쟁 주도자가 죽었으니 전쟁이 그칠 것이라는 판단은 크게 잘못된 것이었다. 전쟁의 원인에 대한 판단이 잘못되었기에 적의 전략을 사전에 분쇄하고 전쟁을 방지하는 것이 불가능했다.[5] 고구려가 중국의 침공 전략을 사전에 분쇄하는 방법은 단 1가지뿐이었다. 고구려를 침공하는 것이 화친을 맺는 것보다 왕조의 생명을 더 빨리 단축시키고 중국 대륙 전체에도 위험하다고 판단하게 하는 것. 사실 이는 쉽지 않은 것이었지만, 고구려도 생존이 걸린 문제인 만큼 전력을 기울여 이 과제에 매진했어야 했다.

적의 행동이 충동적으로 시작된 경우에는 대응하기가 한층 쉽다. 적도 목적과 이익이 확고하지 못하고, 그에 대한 보호 장치가 미흡하기 때문이다. 가장 좋은 예를 우리 역사에서 찾을 수 있다.
993년 10월 거란의 동경 유수 소손녕이 고려를 침공했다. 26년 간 벌어질 거란 전쟁의 시작이었다. 고려는 거란침공을 예상하지 못하고 있었고, 여진족이 전해 준 침공 첩보마저 무시했던 터라 당황해서 안절부절 못했다. 겁에 질린 고려는 자비령 이북을 거란에 바치고 휴전을 맺기로 했다. 이 계획을 반대한 사람이 서희였다. 서희는 소손녕을 찾아가 담판을 짓고, 자비령 이북을 떼어 주기는커녕 그때까지 고려가 여진족에게서 탈환하지 못하고 있던 평안북도 지역[강동6주 : 흥화(興化 : 의주), 용주(龍州 : 용천), 통주(通州), 철주(鐵州 : 철산), 귀주(龜州 : 구성), 곽주(郭州)]까지 되찾는다. 이것이 이른바 '서희의 외교 담판'이다.
서희는 사실상 이길 가능성이 없었던 전쟁에서 전투 없이 소손녕의 군대를 철수시

5 임용한, 《한국고대전쟁사2 : 사상 최대의 전쟁》, 혜안, 2012.

켰을 뿐 아니라 강동6주까지 확보했다. 나중에 거란은 이 성급한 결정을 심히 후회하게 되는데, 이어지는 5차의 침공에서 강동6주에 설치한 고려의 방어선이 거란의 성공을 가로막는 결정적 요인이 되었기 때문이다. 강감찬의 귀주대첩도 이 강동6주의 방어선이 도와준 덕분에 얻은 성과였다.

서희의 외교 담판이 성공할 수 있었던 것은 고려가 고구려를 계승한 나라라서 평안도 지역에 대한 역사적 소유권과 정통성이 고려에게 있음을 증명했기 때문이라고 알려져 있는데, 이런 해석은 정말 난센스다. 그와 같은 명분론에 납득하고 돌아갈 착한 군대는 세상에 없다.[6]

서희의 성공 비결은 《손자병법》의 원리대로 적의 전략적 목적과 약점을 사전에 간파하고 회담장에서 그것을 공격해 허문 것이다. 소손녕의 전략적 의도는 고려와 거란 사이의 발해 유민으로 구성된 정안국과 여진족, 그리고 고려의 연합을 방지하는 것이었다. 당시 거란은 중국 침공을 국가적 과제로 추진하고 있었고, 그 사전 작업으로 자신들의 배후를 위협하는 여진과 고려를 제압해서 대륙 침공에 안심하고 전력할 수 있는 환경을 조성하려고 했다. 문제는 정안국과 여진족의 저항이 강력해서 배후 정지 작업이 1단계에서부터 막혀 있었다는 것이다. 거란은 여진의 반(反)거란 전선에 고려까지 합세하는 것을 두려워했다. 그래서 소손녕은 정안국과 여진 세력을 버려둔 채 더 남쪽에 있는 고려로 진군하는 위험한 원정을 감행했다. 그의 목적은 고려를 위협해서 고려가 여진과 동맹을 맺는 것을 방지하거나 거란에게 동조하게 하는 것이었다.

이유와 목적은 그럴듯하지만 이 전략은 엉성하고 즉흥적이었다. 고려가 거란의 위협에 쉽게 굴복하느냐 군사적으로 저항하느냐에 따라 상황은 전혀 달라진다. 소손녕은 배후에 정안국과 여진을 둔 상태에서 고려와 사생결단의 전투를 벌일 수 없다. 장기전은 더더욱 불가능했다.

남은 방법은 위협뿐인데, 정복과 무력시위는 군사 전략적 차원에서 완전히 다른 것이고, 군사 행동은 한쪽의 목표에 맞추어서 세밀한 전략을 세워야 한다. 그러나

6　이하 서희의 외교와 거란의 1차 침공에 대해서는 임용한 저 《전쟁과 역사2》, 육군본부 편, 《한국군사사3 : 고려1》 참조.

소손녕의 전술은 어느 쪽이든 되는 대로 가자는 식으로 어정쩡했다. 그것이 엉성한 행동을 낳았고, 서희가 재빠르게 그것을 간파했던 것이다. 나중에는 고려의 관리들 전체가 그 사실을 간파하게 되었고, 서희의 강화 회담 주장에 동조하게 되었다.

소손녕의 전술이 세밀하지 못했던 것은 이들의 군사 행동에 또 하나의 숨은 목적이 있었기 때문인데, 그것은 바로 '약탈'이었다. 거란은 아직 과거 부족 사회의 습관에서 벗어나지 못했다. 국가는 일정 규모 · 기한 이상의 약탈 전쟁에는 재량권을 부여하고 있었다. 고려와 여진의 동맹을 방지한다는 것은 거란의 국가적 어젠다와 맞물린 거대한 전략적 목표지만, 한편으로 '약탈'이라는 근시안적인 목표도 공존했다. 현실적 성과를 거두려면 지금까지 약탈하지 못한 새로운 지역으로 더 멀리 나가야 한다. 그것이 고려까지 들어오게 한 또 하나의 이유다. 당연히 전술적 목적과 실제 행동이 정교하게 맞아떨어질 수 없었다.

서희는 이 약점을 노려서 거란과 고려가 연합해서 남북에서 여진을 협공하자는 구미에 맞는 제안을 했다. 소손녕이 이 미끼를 덜컥 물자, 협공의 대가로 강동6주를 고려가 차지한다는 조건을 끼워 넣어 성사시켰다. 전략 목적이 분명하지 않고 상황에 대한 세밀한 검토가 부족했던 소손녕은 강동6주의 중요성을 전혀 생각하지 못했고, 서희가 이미 거란과의 피할 수 없는 전쟁을 예상하고 압록강변에 마지노선을 구축하려는 의도를 파악하지 못했던 것이다.

### 전략을 제거하고 외교를 제거하고 군대를 제거한다

앞서 간단히 다룬 바 있지만, 2차 세계대전 당시 독일의 전략적 고민은 마지노선의 돌파였다. 1940년대 독일의 고급 장교들은 거의가 1차 세계대전에 소대장 내지 중대장 · 대대장으로 참전했던 사람들이었다. 그들은 참호 쟁탈전에서 벌어진 전장의 학살을 이미 볼 만큼 보았다. 그 현장으로 다시 수백만의 병사를 밀어 넣는 것은 인간으로서 할 수 있는 짓이 아니었다. 얼음처럼 냉혹한 심장을 지니고 있다고 소문난 장군도 전쟁에 반대하며 몸서리를 쳤다.

프랑스의 방어 전략은 독일에게 1차 대전의 악몽을 확실하게 상기시키는 것이었다. 철조망과 참호만으로도 1,000만 명을 죽였던 독 · 불 국경에 난공불락의 지하 요새 마지노선을 건설했다. 슐리펜(Schlieffen) 계획에 따라 독일이 우회 돌파했던 벨기에 쪽 국경은 벨기에와 협정을 맺어 전쟁이 터지면 프랑스군을 벨기에로 바로 투입하고, 영국군까지 끌어들여 벨기에 국경을 봉쇄하기로 했다. 3국의 연합 전선이었다.

프랑스의 방어 전략을 무력화하는 방법은 무엇일까? 모든 방어 전략은 적의 공격을 예측하고 대응하는 방식이다. 1차 세계대전 당시 독일의 공격 전략인 슐리펜 계획은 우회 기동전이었다. 이때 프랑스는 묘한 실수를 하는데, 속도전에 당할 뻔했던 악몽을 떠올리며 마지노선을 세우고 벨기에까지 막았다. 여기까지는 좋았다. 완벽하게 틀어막아서 독일의 속전속결 전략은 불가능하다는 생각에 속도전과 기동전 자체를 전략 구상에서 배제해 버렸다. 프랑스군은 탱크도 기동보다는 장갑과 보병 지원에 초점을 맞추어 설계했다.
독일은 기동전으로 승부를 걸기로 하고, 결정적인 지점을 포착한다. 프랑스군 방어벽의 구멍을 찾아낸 것이다. 아르덴 숲이었다. 좁은 숲길로 대규모 기동 부대의 통과가 불가능하다고 판단한 프랑스군은 이곳의 방어를 소홀히 했다.
아르덴 숲 통과는 전쟁의 일부에 불과했다. 프랑스군은 여러 번 기회가 있었지만 속도전에 대한 대비와 훈련이 전혀 없었던 것이 결정적 패인이었다. 독일군이 예상보다 빠르게 접근해 오자 놀란 프랑스군은 싸우기도 전에 붕괴했다. 역습을 했으면 충분히 격퇴할 수 있었지만, 프랑스군 전차는 장갑에 초점을 맞추다 보니 무겁고 느렸다. 연료 소모율이 높아 1번 주유하고 갈 수 있는 거리가 250km 정도 밖에 되지 않았다. 이런 탱크로는 독일군 전차를 쫓아갈 수 없었다.
기동전과 아르덴 숲, 두 개의 허점을 찔린 프랑스군의 방어 전략은 순식간에 무력화됐다. 손자가 말한 다음 단계는 외교를 제거하는 것이다. 1차 대전 당시 독일의 딜레마는 프랑스와 러시아의 협정이었다. 슐리펜 계획이 실패한 것도 프랑스의 간곡한 부탁에 따라 러시아의 니콜라이 2세가 황급히 독일 침공을 감행해 준 덕이었

다. 독일은 러시아가 군대를 동원하는 데 6주는 걸릴 것이라고 예상했는데, 단 3주 만에 러시아 병사들이 국경에 나타났었다. 이 같은 외교 협력을 깨기 위해 히틀러는 교묘하게 스탈린과 교섭해 독 · 소 불가침 조약을 체결하는 데 성공했다. 스탈린은 사회주의 체제의 안정을 중시해서 전쟁을 무척 두려워했다. 소련을 침공하지 않으면 독일은 석유, 구리 같은 전략 자원의 획득이 불가능했다. 철광도 없어서 핀란드, 노르웨이 등 발트해 국가에 의존하고 있었다. 전쟁이 벌어지면 침공 위험이 아주 높았음에도 독일은 소련과 불가침 조약을 맺고 크렘린(Kremlin)을 안심시켰다. 마음속으로 간절히 원하는 것이 있으면 헛것이 보이기 마련이다. 히틀러는 스탈린의 간절함을 제대로 이용했다.

전략과 외교를 깨는 데 성공하자 군대는 스스로 무너져 갔다. 1940년 독일의 기갑군단은 프랑스군 후방으로 파고들어서 마지노선과 벨기에로 들어간 불 · 영 연합군을 그물 안에 가두었다. 국경의 프랑스군은 싸워 보지도 못하고 항복했다. 개전 보름 만에 프랑스군은 사실상 무력화 되고 말았다.

독일은 세계를 놀라게 했지만, 한 가지 전략적 실수를 함으로써 완전한 승리를 놓쳤다. 스탈린이 독일에 대해 환상을 가지고 있었듯 히틀러는 영국에 대해 환상이 있었다. 그는 어떻게든 영국을 전쟁에서 떼어 놓고 싶었다. 프랑스에 선전포고를 하는 마지막 순간까지도 히틀러는 러시아에게 거둔 외교적 성과를 영국에게도 거두려 했다. 그 전략은 실패했고, 영국이 참전했다. 영국군은 프랑스군과 같은 전략으로 움직였으므로 독일이 전격전을 통해 프랑스군을 무력화하자 영국군도 곤경에 처했다. 그러나 여기서 히틀러는 다시 외교에 매달렸다. 그는 독일군 기갑 부대를 일부러 정지시켜 은근히 영국군이 됭케르크에서 빠져나갈 수 있는 기회를 주었다. 은혜를 베풀어 영국을 협상 테이블로 끌어내려는 것이었다. 《손자병법》에 포위한 적의 퇴로를 열어 주라는 구절이 있지만, 히틀러의 전략은 이를 적시에 실행한 것이 아니다. 영국군은 독일에 감사하기는커녕 "됭케르크를 잊지 말자"가 국민적 구호가 되었고, 히틀러는 외교적 · 군사 전략적으로 실패했다. 이후 영국은 미군이 대서양을 건너 유럽으로 넘어갈 수 있는 교두보가 되어 주었다. 영국이 점령되었다면 미군이 참전하기란 거의 불가능했을 것이다.

## 병력은 소모하지 않고 이익은 완전하게 얻는다 : 항상 다음의 더 큰 목표를 생각하라

손자가 말하기를 "병사는 소모하지 않고 이익은 완전하게 얻는 것(兵不頓, 利可全)이 모공의 법"이라고 했다. 전투를 벌이지 않고 승리하니 병력은 소모하지 않고 완전한 이익을 얻는다는 것이다. 여기서 말하는 병력은 아군만이 아니라 적군의 병력도 포함된다. 땅과 물자만이 아니라 적군의 마음까지 얻어야 한다. 고로 적의 전력을 아군의 전력으로 100% 편입할 수 있다.

이것은 매우 이상적인 상황이다. 전쟁사에서 이런 실례를 찾기는 쉽지 않다. 오늘날의 시각으로 보면 최소 비용으로 최대 이익을 얻으려는 자세가 투철해야 한다고 해석할 수 있다. 물론 리더는 손실을 무릅쓸 줄 알아야 한다. 작은 손해가 두려워 우물쭈물하거나, 수전노 같은 욕심으로 한 푼의 이익이라도 더 얻어내려 소심하게 굴어서는 안 된다.

최소 비용으로 최대 이익을 얻는다는 것은 그런 자세를 말하는 것이 아니다. 오히려 최선을 다하고, 악착같이 반성하고, 더 큰 그림을 그리는 자세를 말한다. 자기만족에 빠져서는 안 된다. 반성은 자기 비하처럼 여겨지기 때문에 많은 사람들이 피하고 싶어 한다. 결과가 좋으면 과정상의 잘못도 덮어지고 실수도 용납되는 것이 인지상정이다. 그러나 리더가 과정을 복기하고 교훈을 얻을 때는 자신에게 관대해서는 안 된다.

손자가 0%의 손실과 100%의 이익을 추구한다면 그것은 다음 전쟁을 위해서다. 호시탐탐 주변국이 조국을 노리는 상황에서 궁극적으로 천하 통일을 추구해 승리하려면 더 강해져야 한다. 전쟁이든 경영이든 승리가 끝이 아니고 종전이 마지막이 아니다. 혁신적인 제품으로 성공했다면 그 제품을 우려먹을 생각을 할 것이 아니라, 그 제품이 쓸모없게 되는 때를 준비해야 한다. 20세기까지만 해도 시장을 압도적으로 점유한 후 기존의 장점을 유지하고 연구 개발만 소홀히 하지 않으면 패권은 영원할 것 같았다. 그러나 시장을 100% 점유했다고 해도 경쟁이 끝난 것이 아니다. 경쟁력 우위는 본질적으로 영원할 수 없다. 항상 현재의 성과를 뒤로 하고

다음 목표를 생각해야 한다. 이것이 손자의 말 속에 잠복해 있는 〈모공〉편의 더 근원적인 의미이다.

**3-3** 용병하는 법을 말하자면, 아군의 병력이 적군의 10배이면 적을 포위한다. 아군의 병력이 적군의 5배이면 적을 공격한다. 아군의 병력이 적군의 2배이면 적을 분산시킨다. 아군과 적군의 병력이 대등하면 능숙하게 적과 싸운다. 아군의 병력이 적군의 병력보다 적을 때에는 후퇴한다. 아군의 병력이 적군의 병력보다 매우 열세이면 전투를 피한다. 그런 까닭에 열세인 군대가 피하지 않고 버티면 대군에게 패해 사로잡히게 되는 것이다.

故用兵之法, 十則圍之. 五則攻之. 倍則分之. 敵則能戰之. 少則能逃之. 不若則能避之. 故小敵之堅,[7] 大敵之擒也.

### 10배면 포위하고 5배면 공격한다

이 글에서 말한 병력은 꼭 병사의 수를 말하는 것은 아니다. 아군이 수는 10배로 많지만 훈련이 부족하고 전투력도 떨어지는 징집병이고 적은 정예 기병 부대라면, 진을 벌려 포위했다가는 적에게 강행 돌파를 허용하거나 아군 사령부까지 위기에 빠지게 할 수 있다. 그러므로 병력은 오늘날로 치면 전투력에 가까운 개념으로 이해해야 한다. 근현대에도 전투력이 비슷하면 병사의 수는 전술을 구상하는 중요한 기준이었다.
이런 구절을 읽으면 2가지 의문이 든다. 10배, 5배 등의 숫자는 어떤 근거에서 나왔을까? 현대에도 이 기준은 유효할까? 아니면 단지 상징적인 숫자일까? 이 수치는 기본적인 전투 상황을 가정하고 도출한 것으로 보인다.
"적을 포위하려면 10배가 필요하다"라는 말을 먼저 생각해 보자. 성을 포위하려면

7 견(堅) : 굳히다. 단단히 하다. 적을 피하지 않고 진지를 굳히며 위치를 고수한다는 의미이다.

공격하는 쪽은 4대문에 적의 수비대 전체 수준의 병력을 배치해야 한다. 그렇지 않으면 수비하는 쪽에서 전 병력을 하나의 성문으로 분출해서 성문 앞에 있는 공격군을 공격해 돌파하거나 큰 피해를 줄 수 있다. 성문 하나를 24시간 지킬 수 없고 성문에서 적이 돌파를 시도하면 1:1이 아니라 2:1로 대적해야 확실하게 승리할 수 있으니 최소한 문 하나당 2배의 병력은 있어야 한다. 이렇게 하면 8배의 병력이 필요하다. 나머지 2부대는 중앙에 포진해서 사령부를 보호하고 예비대도 필요하다.

"적의 5배면 공격한다."

성이 아니라 야전에서 격돌한다고 해도 적이 아군보다 병력이 적다면 구릉 위에 포진하거나 야전 진지나 참호 안에 들어가 싸울 것이다. 이들을 여러 방향에서 견제하면서 공격해야 한다. 현대전에서 고지에 포진한 적을 공격하려면 5배의 화력이 필요하다고 말한다. 아마도 이런 상황을 고려해서 확실하고 안전한 전력 계수를 5배로 상정한 것으로 보인다.

"아군 병력이 2배이면 적을 나눈다."

2배면 적을 나눈다. 이 말은 구체적 내용이 애매하다. 아군을 둘로 나누어 적을 양쪽으로 협공한다고 하면 최소한 2배의 병력이 필요하다. 왜냐하면 적이 한쪽을 포기하고 한쪽으로 몰아칠 경우를 대비해서 좌 · 우익이 단독으로 적을 상대할 수준은 되어야 하기 때문이다. 그러나 아군을 둘로 나눈다고 하면 문장의 대구가 맞지 않는다. "배즉분지(倍則分之)"에서 분(分)은 동사, 지(之)는 목적어인데, 다른 문구에서는 지(之)가 모두 적을 지칭하는 대명사여서 아군이 아니라 적을 나눈다고 해야 맞기 때문이다. 그러나 아군을 나눠서 적을 좌우로 협격하면 적도 나뉘어야 할 것이니, 적을 나눈다는 말은 아군을 나누어 협격한다는 의미와 같다고 볼 수도 있다.

또 하나의 가정은, 계략을 써서 적이 공평하게 절반씩 나뉘었다고 할 때 한쪽에 대해 집중 공격을 한다는 의미이다. 손자는 공격에 5배가 필요하다고 했는데, 1/2로 분열된 적에 대해 아군이 집중 공격하면 대략 4:1의 전투가 되기 때문이다. 손자의 계산 방식으로 추산하면 이런 해석이 더 적합해 보인다. 그러나 다음 문장을 보

면 적과 아군이 대등하면 맞붙어 싸운다고 했다. 여기서 적을 분할하는 계략을 쓰다가는 아군이 분산되어 각개격파 당할 수도 있다. 따라서 이 말은 사실상 다른 계략을 포기하고 잘 싸우는 수밖에 없다는 얘기다. 총 전투력이 아니라 단위 전투력의 우위에 의존할 수밖에 없다는 의미인 것이다. 이 구절을 보면 손자가 항상 5:1의 승부에 집착하는 것은 아님을 알 수 있다. 손자는 주어진 상황에서 안전하고 확실하게 승리할 수 있는 방법을 추구한다. 이런 의미로 보면 첫 번째 해석도 타당하다.

"적군이 아군보다 많으면 후퇴한다."

여기서 후퇴한다는 말은 무조건 전투를 피하고 전장에서 후퇴한다는 단순한 의미가 아니다. 적보다 병력이 적다고 전투를 포기해야 한다면 병법이 존재할 이유가 없다. 이 말은 고지식하게 전투를 벌이지 말고 방법을 생각하라는 의미로 이해해야 한다. 군인은 실제 상황이 닥치면 아군과 적의 전투력의 차이를 감안하지 않고 전술적 사고를 포기하고 자신의 위치를 지켜야 한다. 절대 후퇴는 없다. 이런 식으로 죽음으로 사수한다는 이름으로 맹목적인 교리에 기대는 지휘관도 많다. 손자는 이런 행동을 경계한 것이다.

"병력이 대단히 열세이면 전투를 피한다."

이 말도 정말 항전을 포기하라는 것은 아니다. 객관적 기준으로는 전투를 할 수 없는 상황이라는 사실을 감지하고 방법을 구상하라는 의미다. 지금까지 살펴본 계산법은 전술적 수치가 아니라 전략적 수치로 접근한 것이다. 전투 현장에서는 소수가 다수를 상대해서 이길 수도 있고, 아무리 열세여도 전투를 피할 수 없는 사정도 있다. 손자도 이런 경우를 배제하거나 부정하는 것은 아니다. 그러나 일반적으로 서로 비슷한 국가끼리 싸울 때, 병력 단위가 커지면 승부에 대한 병력의 규정성이 높아진다. 전략적 분석을 하거나 전술적 그림을 그릴 때는 병력을 기준으로 설계를 하는 경우가 많은 이유다. 전략 · 전술의 기준은 좀 애매한데, 손자의 계산법은 대분류를 한 기본적 개념에서 나온 수치이기 때문에 의외로 현대에도 유효하다. 다만 이것은 어디까지나 밑그림을 그릴 때의 경우이다.

## 전략적 수치의 응용 사례와 교훈

14세기 고려는 왜구의 공격에 큰 고통을 받았다. 당시만 해도 고려의 주적은 중국, 몽골, 여진족 같은 북방 대륙의 군대였다. 이들은 수군은 없고 육군이 주력이다. 바다의 적은 왜구나 여진 해적 정도였다. 따라서 고려도 육군이 위주가 될 수밖에 없었다. 14세기에 원나라가 패망하면서 대륙의 질서는 무너졌고, 북쪽에서 쉴 새 없이 전쟁이 벌어졌다. 고려는 더더욱 북방의 적에 육군 전력을 집중할 수밖에 없었다.

그런데 이 사이에 일본이 크게 성장하면서 왜구가 대규모로 침공하기 시작했다. 왜구의 피해가 엄청나서 방치하다가는 나라가 망할 지경이었다. 왜구를 제압하려면 수군이 필요했다. 문제는 국토의 삼면이 바다라는 것이다. 영해를 방어하려면 엄청나게 많은 수군이 필요했다. 여기에 전술적 문제까지 겹쳤다. 일본도를 휘두르는 왜구는 백병전이 장기이다. 고려군은 전통적으로 활이 장기였다. 거리를 두고 활로 승부하려면 왜구보다 많은 병력이 필요했다. 그리고 사격은 반드시 십자로 교차시켜야 효과가 있다. 왜구를 만나면 고려군의 전함은 양쪽으로 갈라 좌우에서 활로 공격해야 한다. 손자가 말한 '분지(分之)' 상황이다. 이 전략적 셈법을 적용하면 삼면의 바다에 각각 왜구의 2배 이상의 병력을 배치해야 왜구에게 완벽한 승리를 거둘 수 있다는 계산이 나온다.

고려의 명장 최영은 이런 셈법에 기초해서 수군 양성 계획을 기안했다. 전함만 800척, 중소형 배까지 합치면 2,000척의 함대와 10만의 수군이 필요하다는 계산이 나왔다. 10만 수군이라면 가공할 만한 수치였다. 임진왜란 전에 율곡이 10만 양병설을 주장했다고 하지만, 갑옷을 입고 실전에 투입하는 정규병 10만은 조선이 결코 구경해 보지 못한 병력이었다.

최영의 수군 증강 계획은 《손자병법》의 계산법과 다르지 않다. 최영의 계획에는 반대가 빗발쳤는데, 회의석상에서 최영이 《손자병법》을 인용했을지도 모를 일이다. 손자의 계산은 맞지만 고려의 국력이 그것을 적용할 능력이 되지 않았다. 최영의 생각은 국난 상황이니 밀어붙이면 가능하다는 것이었다. 결국은 무리하게 추진

했지만 내부의 반대에 밀려 좌절되었다. 그러면 손자의 원리를 포기해야 할까? 이 고민은 전투 효율을 높이는 전술적 대안과 무기 개발로 해결되었다. 한 무명의 병사가 사격 효율은 높이고, 적의 돌입은 저지하는 간단한 방법을 고안해 냈다. 배에서 2개의 장대를 내밀어 하나는 적선을 걸어 빠져나가지 못하게 하고 하나는 적선을 밀어 근접하지 못하게 하는 것이었다. 이렇게 적선을 붙들어 맨 뒤에 활과 표창, 포 등의 무기로 공격한다. 여기에 최무선이 발명한 화약 무기가 가세하면서 고려군의 전술적 파괴력은 더 높아졌다. 결국 고려 수군은 동등한 병력으로도 적과 능숙하게 싸우는 수준으로 올라섰고, 나중에는 더 적은 병력으로도 도망치지 않고 능숙하게 싸우고 포위할 수 있게 되었다. 손자의 원리는 여전히 유효했지만 고려는 무기와 전술 개량으로 병력을 전투력으로 환원해서 전투에 적용할 수 있었다.

상대를 분석하고 전략을 구상할 때, 교과서적 원리에 근거하면 상황과 맞지 않거나 상대가 이를 간파하는 경우가 발생한다. 여기서 교훈을 얻어 상황과 지형에 맞추어야 한다고 말하면 경우의 수가 너무 많아서 혼란이 가중된다. 모든 상황 변수와 요소를 다 적용하고 대비책을 만든다고 하면 권투로 치면 잽(jap)만 늘어나고 효율은 떨어져서 적의 단순한 일격에 당하게 된다.

이런 오류는 사례 연구에서도 종종 발생한다. 어떤 조직은 마음에 드는 사례, 과거의 성공 사례에 전적으로 의지하다가 실패한다. 모든 사례를 모아 검토하고, 모든 경우의 수를 찾아내고, 대비책을 마련하라고 요구하면 전술은 구심점을 잃고, 엉터리 대비책과 조작이 끼어들어 결국 사고가 난다. 모든 지형과 상황, 가능성을 철저하게 분석해야 하지만 전략을 짤 때는 기본적인 준거가 명확해야 한다. 그 기준에 맞추어 전략의 얼개를 구성하고, 그 다음에 가능한 모든 것을 동원해서 전략적 계산을 충족할 수 있는 효율적 방안을 찾아내야만 한다.

3–4 무릇 장수는 국가의 보필이다. 장수의 보좌가 정확하고 세심하면 국가는 반드시 강해진다. 장수의 보좌가 정확하고 세심하지 못하면 국가는 반드시 약해진다. 그런 까닭에 군주가 군에 환란이 되는 경우가 3가지가 있다. 군주가 군이 진격하지 말아야 할 때를 모르고 전진하라고 명령하고, 군이 후퇴해서는 안 되는 때를 알지 못하고 후퇴하라고 명령하는 경우이다. 이것은 군을 속박하는 것이다. 삼군의 사무를 알지 못하면서 군사 행정에 간섭하면 군사들이 명령과 정책에 대한 신뢰를 잃게 된다. 삼군의 지휘권을 알지 못하면서 삼군의 임무에 간섭하면 군사들이 의심하게 된다. 삼군이 신뢰하지 않고 의심을 가지게 되면 제후들이 환란을 일으킬 것이다. 이것을 일컬어 군을 혼란하게 만들어 적이 승리하도록 해 준다는 것이다.

夫將者, 國之輔也, 輔周則國必强. 輔隙則國必弱. 故君之所以患於軍者三. 不知軍之不可以進而謂之進, 不知軍之不可以退而謂之退, 是爲縻軍.[8] 不知三軍之事, 而同三軍之政者,[9] 則軍士惑矣. 不知三軍[10]之權, 而同三軍之任, 則軍士疑矣. 三軍旣惑且疑, 則諸侯之難至矣, 是謂亂軍引勝.

### 장수는 국가의 보필(輔弼) : 당신의 부하들은 당신을 보필하고 있습니까

"장수가 국가의 보필"이라고 말하면 뻔한 이야기 같다. 손자도 장군이었으니 무장의 대우를 잘해 주어야 한다는 말을 남겼을 것이리라. 조선은 문무 차별이 심했는데, 비교적 무장을 대우하려고 했던 세조는 이 구절을 인용하면서 무장의 양성과 대우의 개선을 촉구하는 교서를 내린 적도 있다.[11]

그러나 손자의 발언에는 좀 더 깊은 의미가 있다. 원래 보필한다는 말은 단순히 보

8 미군(縻軍) : 군을 얽매고 속박하다.

9 동삼군지정자(同三軍之政者) : 동(同)은 동등하게 한다, 함께한다는 의미이다. 군주가 삼군의 군사 행정에 함께한다는 것은 곧 간섭한다는 의미이다.

10 삼군(三軍) : 모든 군대. 오늘날 삼군은 육 · 해 · 공군을 의미하지만 춘추시대에는 군대의 최상위 편제를 군이라고 했다. 주나라 제도에 천자는 6군, 대국은 3군, 차국(次國)은 2군, 소국은 1군을 지닐 수 있었다. 이후 일국의 전군(全軍), 혹은 출정한 부대의 전군을 이르는 말이 되었다.

11 《세조실록》 30권 9년 7월 29일 병진.

좌하는 수준으로 돕는다는 의미가 아니다. 왕과 재상의 관계, 마치 유비와 제갈량처럼 한 분야를 맡기거나 리더가 의지하고 도움을 받는 수준을 말한다. 그런데 왕을 보필하는 장수를 얻는 것은 장수의 능력에 달려 있다고 생각하기 쉽다. 일반적으로 국왕의 사명은 그런 능력 있는 장수를 찾아 등용하는 것이라고 생각한다.

손자는 전혀 다른 의견을 제시한다. 장수가 보필을 잘하지 못해 나라가 약해지는 것은 철저하게 군주가 보필하는 장수를 믿지 못하고 간섭하는 탓이라는 것이다. 국가와 왕을 보필하는 존재라면 그의 방법론과 독자적 개성, 영역을 인정해 주어야 한다. 《삼국지》에 제갈량이 유비가 시키는 일이나 하고 있는 장면이 나오는가? 제갈량이 성공한 이유는 유비가 스스로의 역량과 관우, 장비로 대표되는 초기 멤버들의 한계를 알고 제갈량의 업무 영역에 전적인 신뢰와 자율성을 보장했기 때문이었다. 심지어 적벽대전을 위해 오나라에 갈 때도 동맹을 성사시키라고 유비가 보내서 간 것이 아니다. 유비가 "이제 어떻게 해야 하는가"라고 했더니, 제갈량은 "오나라의 협력을 얻는 수밖에 없습니다"라며 자원해서 갔다.

제갈량은 그래도 괜찮은데 문제는 무관이다. 조선 초기에 무명의 장수가 있었다. 거칠고 용맹하며 왕에게는 충성스러웠는데, 평시에는 그런 면이 흠이 되었다. 술 마시고 패싸움 하며 사고 쳐서 집에서 근신하던 중이었는데 전쟁이 났다. 그는 너무 기뻐서 이렇게 말했다. "나 같은 사람이 필요한 때가 왔구나." 실록에 이 이야기를 쓴 사관은 그 장수를 비난했다. "이런 자는 흉악한 인물이고 이런 인물을 등용하면 안 된다"라고 격하게 토를 달았다. 장비 같은 캐릭터의 장군은 평시에는 보통 말썽꾼이다. 옛날 무장들은 글도 모르는 사람이 많을 정도로 관리로서의 자질과 크게 격리되어 있었다.

소심하고, 예의 바르고, 요모조모 이론적으로 잘 따지기만 하는 장수는 전쟁을 승리로 이끌 수 없다. 물론 완전한 인간은 없다. 개인의 능력이 모두 다르고 개성도 다르다. 그런데 개성에는 쏠림 현상이 있다. 아이디어가 튀고 머리 회전이 빠른 사람은 고분고분하지 않다. 사람의 비위를 잘 맞추고 중재를 잘하는 사람은 결단력이 떨어진다. 신중한 사람은 과단성이 없고, 과단성 있는 사람은 신중하지 못한 경우가 많다.

조선시대 기록을 보면 문관들은 거칠고 현실적인 태도를 지닌 실전용 장군을 무척 싫어한다. 그리고 문관들 마음에 드는 조심스럽고 명분에 구애받는 인재로 개조하거나, 그런 인물로 군대를 채우려고 무척 노력한다. 불행인지 다행인지 전쟁은 일상사가 아니다. 수십 년에 한 번 일어난다. 평화로운 시기가 오래되다 보니 문관들의 이런 태도가 먹힌다. 실전용 장군들은 배척되고 행정 관료 같은 장교들로 군대가 채워진다.

손자가 말한 "장수가 국가의 보필이다"라는 금언은 이런 현상을 경고하는 것이다. 전쟁이 아니라도 어떤 조직이든지 대세가 있고 유행이 있고 추세가 있다. 능률적인 인사, 적재적소에 필요한 인사라는 모토에 너무 충실하다 보면 언제 터질지 모르는 전쟁을 대비하는 인사들은 저 멀리 멀어지게 된다.

90%의 시간 동안 불편하지만, 단 10% 혹은 1%의 순간을 위해 필요한 사람들이 있다. 그들을 90%용으로 개조할 것이 아니라 결정적 순간을 위해 그 개성과 능력을 꾸준히 개발시켜야 한다. 몇 십 년 만에 1번 찾아오는 1%의 순간이라고 해도 전쟁에서 패하면 결국 아무 것도 남지 않기 때문이다.

남북전쟁 당시 객관적 전력으로는 북군이 절대 우위였음에도 불구하고 그렇게 오래 고전했던 이유는, 북군이 주류 정부군이었기 때문이다. 19세기 미국에서 군대는 병력도 적고 천대받고 소외된 집단이었다. 장교들은 진급이 너무 느려서 40살이 되도록 대위나 소령 정도에 머무르고 있었다. 남군 사령관이 되는 리 장군은 미군 총사령관 스콧 대장의 후계자로 일찌감치 내정되어 있었는데도 불구하고 계급은 대령이었다. 장군들의 월급을 아끼기 위해서였다. 대령 봉급만 주고 있다가 스콧이 은퇴하면 리를 몇 계급 진급시켜 총사령관으로 삼자는 얄팍한 계산이었다. 전쟁이 터지자 미국은 장군 1명의 월급을 아끼려고 리를 천대한 대가를 치르게 된다.

리 장군뿐만이 아니었다. 정부와 가까운 국방부나 좋은 보직의 장군들은 거의가 참모형에 비실전형 장군들로 채워져 있었다. 미군 중 제일 유능한 전투 지휘관들은 거의가 바닷가와 시골 요새에 처박혀 있었다. 군 인사에 지역색이 너무 강하고, 주류 전사들이 거의가 버지니아 인맥인 것도 중요한 요인이기는 했지만, 어쨌든

실전용 장군들은 거의가 남부에 가담했다. 그 반대로 되었더라면 남북전쟁은 1년도 되지 않아 종식되었을 것이고, 인구 대비로 환산해 볼 때 2차 세계대전 전사자의 10배가 넘는 엄청난 전사자 비율은 1/10에서 1/50 이하로 줄어들었을지도 모른다.

이것이 손자가 말한 "장수는 국가의 보필이다"라는 말의 진정한 의미이다. 리더의 주변을 정말로 유용한 인재로 채우고 싶다면 일반적 장점과 미덕을 강요해서는 안 된다. 평시의 불편함과 당장 보이는 그들의 단점을 용납할 수 있어야 한다.

### 지휘의 책임과 간섭

실패한 작전, 실패한 사업에 대해 실무자를 만나 원인을 물어 보면, 현장을 잘 모르는 제3자의 부당한 간섭 때문에 실패했다는 답변을 쉽게 들을 수 있다. 반면에 성공한 리더에게 성공 비결을 들어 보면 자신이 잘 모르는 분야라 아랫사람에게 철저하게 맡겨 놓고 간섭을 하지 않았기 때문이라고 대답하는 경우는 아주 드물다. 그 반대로 아랫사람들이 반대하고, 두려워하는 일을 리더가 신념을 갖고 추진한 것이 성공의 비결이라고 한다.

손자의 군주 간섭 배제와 위임론은 얼핏 독일의 임무형 전술을 연상시킨다. 그런데 임무형 전술은 항상 두려움 섞인 의문을 주는데, 아랫사람에게 결정을 위임하면 상관은 무엇을 하느냐는 것이다. 실제로 임무형 전술은 자칫하면 아랫사람에게 책임을 떠넘기는 쪽으로 왜곡된다. 임무형 전술의 전제가 책임감은 공유할 수도 떠넘길 수도 없다는 것인데도 말이다. 책임과 간섭의 구분은 조직 관리와 리더십에서 영원한 딜레마이다. 아무리 사례를 뒤져도 답이 안 나오는 문제라, 다 겪어 보고 체념한 사람들은 이렇게 말한다. "그게 다 결과론이더군요."

전쟁사의 사례를 보면 허수아비 군주가 아닌 이상 군의 전술과 인사를 완전히 위임하는 군주는 없다. 장거리 원정이어서 상당한 재량권을 부여하는 경우라 해도 그렇다. 군대는 오직 군사적 이유만으로 존재하지는 않기 때문이다. 손자도 완전 위임을 주장하지 않았다. 그랬다면 3가지 예를 들지도 않았을 것이고, 그저 이런

저런 장수를 뽑아 맡기라고 했을 것이다. 간섭과 위임은 상황에 따라 상대적이다.
수양제와 당태종은 둘 다 고구려 원정에 직접 참가했고, 실패했다. 하지만 두 황제에 대한 평가는 완전히 다르다. 수양제는 무모하고 자기중심적이며 제멋대로라는 평이다. 야심은 크지만 판단력은 없고, 나라가 망하고 적이 사방에서 쳐들어와도 아무 생각이 없는 무책임한 군주의 전형이다. 당태종은 천재적 전략가이자 리더십의 화신으로 불린다. 냉혹할 때는 더할 나위 없이 무섭게 냉혹해진다. 하지만 웬만해선 카리스마로 제압할 뿐 폭력은 자제한다. 실전 경험이 풍부하기 때문에 상황을 판단하고, 사람의 심리를 꿰뚫고, 전략을 짜는 데는 천재적이다. 중요한 결단은 자신이 내리고, 고집도 강하다. 장군들의 말을 경청하며 마음을 열어 놓고 있다는 인상은 항상 유지하고 있지만, 그의 의견에 반대하거나 반론을 제시하기에는 무서운 군주이다.
수양제는 역사적 평판이 안 좋아서 역사가들은 고구려 원정의 실패를 모두 수양제 탓으로 돌렸다. 처음에 그는 장군들에게 재량권을 크게 부여했다가 전투가 지지부진하자 자신이 권한을 회수하고 중요한 결정은 반드시 자신에게 물어서 결정하게 했다. 매사 황제에게 묻고 결정하느라 시간을 소비해서 고구려의 지연 전술에 걸렸고, 그것이 원정 실패의 결정타가 되었다.
그러나 그 무모하다는 수양제가 황제만이 할 수 있는 중요한 결정을 내렸다. 수륙양공에 의한 평양성 작전이었다. 육군이 요동을 거쳐 평양으로 진격하는 동안 수군이 군량을 싣고 산둥반도에서 출발해 대동강 하구로 상륙해서 평양을 협공하는 계획이었다.
수나라의 대담한 작전은 실패했고, 살수에서 30만 대군이 전멸했다. 하지만 나중에 당태종도 인정했듯이 그것이 모험적이기는 하지만, 성공 가능성이 가장 높고 훌륭한 전략임에는 틀림없었다. 수양제의 전술도 성공할 뻔했던 것이다. 그러나 바로 수양제 본인 때문에 고구려군의 지연작전에 걸려 육군의 진격 속도가 느려졌고, 덕분에 식량을 싣고 바다를 건너온 수군과도 조우하지 못했다. 수군은 수군대로 명령을 무시하고 단독 공격을 감행했다가 성공의 기회를 날렸다.
결단력과 상황 파악이 뛰어나다는 당태종은 정작 두 번의 기회를 놓쳤다. 수양제

의 고구려 침공을 검토한 참모진들이 수양제의 수륙 양공 전략이 최선이라고 보고했다. 태종은 여기에 동의하고도 실행을 포기했다. 안시성에서 전선이 교착되었을 때, 조카 도종이 직공 작전을 건의했으나 태종은 수용하지 않았다. 태종 스스로도 이 결정들을 후회했다.

수양제는 결단을 했지만, 수행 과정에서는 지나치게 간섭했고 그러면서도 지휘관의 단독 행동을 통제하지 못했다. 당태종은 장군들을 잘 통제하고 언로도 열어 주었다. 그 결과 현장 지휘관들이 결정적인 제안을 했으나 중요한 순간 결단하지 못했다. 군주의 미덕은 결단력과 비전이다. 현장 지휘관의 미덕은 전문성과 실천력이다. 현장에 있는 사람은 자신의 범주를 벗어나는 과감한 결정이 힘들고, 시도해보지 않은 전술의 구상과 통찰력이 필요한 판단에 어려움을 느낀다. 무엇보다 현장 지휘자는 여러 명이기 때문에 늘 각자의 목소리를 낸다.

군주는 현장 밖의 시각에서 볼 수 있고, 큰 틀의 결정을 내릴 수 있다. 하지만 군주가 전문가보다 더 전문적이어서도 안 되고, 더 과감하지 못하거나 더 현장의 논리에 매몰되어서도 안 된다. 손자가 예로 든 사례는 바로 이런 영역을 지적하고 있다. 이 차이를 명확하게 이해하기 위해 보다 구체적인 사례를 살펴보자.

남북전쟁에서 가장 유명한 전투인 게티즈버그 전투는 남군의 패배로 끝났다. 문제는 그 다음에 발생했다. 북군 사령관인 미드가 도주하는 남군을 추격하지 않고 방치한 것이다. 이 보고를 받은 링컨 대통령은 격노했다. 덕분에 미드는 링컨의 미움을 사서 역사적 승리에도 불구하고 더 이상 남북 전쟁에서 활약하지 못했다. 당시에는 링컨의 지시가 장군들에게 먹히지 않았고 이미 때는 늦어서 전황을 되돌리지 못했다. 그런데 링컨이 전투 현장에 있어서 이런 지시를 내렸다면 링컨의 지휘권 간여는 손자가 말한 군을 속박하는 행위에 해당한다고 할 수 있을까?

손자의 교훈을 기계적으로 적용한다면 링컨의 추격 명령은 군을 속박하는 것에 정확히 해당한다. 그런데 자세히 살펴보면 링컨과 미드가 충돌한 진격과 후퇴는 손자가 제시한 것들과는 질이 다르다. 북군이 탈진해 있었고 추가 전투가 힘든 상황이기는 했지만, 미드가 추격을 중지한 것은 패전의 위험이 있기 때문만은 아니었다. 당시 남북군의 지휘관들은 모두 같은 학교 동문들이었고, 17~18세기의 마지

막 귀족적 기사도의 잔영이 남아 있었다. 그들은 전쟁 전체를 보는 전략적 사고가 부족해서 전투의 승부는 승부로 끝내는 경향이 있었다. 패전한 적은 고이 보내 주고 다음 승부를 기다린다는 식이었다. 이것이 꼭 낭만적 생각만은 아니었다. 그러나 현장의 판단이 가미된 것이라고 해도 그들의 훈련이나 전황을 판단하는 기준이 18세기의 전술 체제에 머물러 있었다. 다시 말하면 대통령이 진격과 후퇴를 간여하는 것은 분명 속박이지만 링컨이 그렇게 결정했던 이유는, 지휘관들의 판단이 18세기 기준이고, 새로운 전쟁을 이해하지 못해서 전황을 점점 더 끔찍한 참극으로 몰아가고 있다는 것이었다. 이 판단은 역사로 증명되었다. 남북전쟁은 18세기 방식의 대결이 아니라 아주 세련되지 못하고 초보적인 수준의 20세기 전술로 종식되었다.

단순히 전술적 판단의 영역이었다면 링컨의 행동은 속박이다. 그러나 18세기 전쟁관과 20세기 전쟁관의 충돌이라는 관점에서 보면 링컨의 지적은 경청할 필요가 있다. 전쟁이 끝나고 링컨이 오래 살아서 리 장군과 만나 전쟁을 회고했다면, 리는 링컨의 판단에 전율과 경의를 표했을 것이다. 링컨과 자신이 대통령과 총사령관으로 만났더라면 군사 분야에서는 최적의 조합이 되었을 거라고 생각했을지도 모른다. 리 장군은 새로운 전쟁을 가장 잘 이해하고 전략에 적용한 반면, 군 인사와 주변인 관리 등 개인 생활에 있어서는 철 지난 18세기 가치관을 준수했던 인물이니 말이다.

**3-5** 그런 까닭에 전쟁의 승리를 미리 알 수 있는 다섯 가지 경우가 있다. 싸울 수 있는 경우와 싸워서는 안 될 경우를 아는 자가 승리한다. 많은 병력과 적은 병력의 사용법을 아는 자는 승리한다. 윗사람과 아랫사람의 목적이 같은 쪽이 승리한다. 불우의 상황을 대비하는 자가 대비하지 않는 자에게 승리한다. 장수가 유능하고 군주가 견제하지 않는 자는 승리한다. 이 다섯 가지가 승리를 미리 아는 비결이다. 그런 까닭에 적을 알고 나를 알면 백 번 싸워도 위태하지 않다. 적을 모르고 나의 사정만을 알면 한 번은 이기고 한 번은 진다. 적도 모르고 나도 모르면 싸울 때

마다 반드시 위태하다.

故知勝有五. 知可以戰與不可以戰者勝. 識衆寡之用者勝. 上下同欲者勝. 以虞待不虞者勝. 將能而君不御者勝. 此五者, 知勝之道也. 故曰, 知彼知己者, 百戰不殆. 不知彼而知己, 一勝一負. 不知彼不知己, 每戰必殆.

**싸울 수 있는 경우와 싸워서는 안 될 경우를 아는 자는 승리한다**

이 부분에 있어서 가장 모범적인 사례는 충무공 이순신 장군이다. 이순신과 조선 수군은 임진왜란 때 23전 23승이라는 기록을 세웠다. 그 비결에 대해 이순신의 뛰어난 전술, 유능한 부하, 조선 전함의 우수성, 거북선, 화포 등 여러 요인을 꼽지만, 무엇보다 이순신은 싸워야 할 경우와 싸우지 않아야 할 경우를 파악하는 능력이 탁월했다.

조선 수군에게 이 판단은 승부와 직결되는 것이었다. 조선의 전함과 일본의 전함, 그리고 양국의 해전술은 서로 극단적인 특성을 띄고 있어서 조선 전함이 유리한 해역과 일본군이 유리한 해역이 명확하게 구분되었다. 이순신은 남해안 한려수도의 지형적 특성과 전함의 특성을 이용해서 철저하게 이길 수 있는 전투를 벌였다. 이 사실을 알게 된 일본군은 조선 함대를 유리한 지점으로 끌어내려고 무척 애를 썼지만 이순신은 단 한 번도 걸려들지 않았다. 소수의 적선을 발견하면 추격대를 보냈지만, 조금이라도 수상하면 바로 멈췄다. 일본군의 야습이나 기습에도 전혀 걸려들지 않았다.

조선 수군이 칠천량 해전 때 당한 최악의 패배는 조정의 문관들과 일부 장수가 손자의 교훈을 망각한 덕분이었다. 조선 수군은 싸워서는 안 될 해역으로 들어갔을 뿐 아니라 여기서 말한 손자의 교훈을 골고루 망각했다. 왕과 신하들이 장수를 견제하고 간섭했다. 원균과 이억기도 부산포 공격이 무모한 짓임을 알았지만 거부할 수 없었다. 병력의 다과에 따른 전술 변화를 놓쳤고, 예측하지 않은 상황은 고사하고 예측할 수 있는 일본군의 전략과 상황도 놓쳤고, 그 결과 불우의 상황에 휘말리

고 경계에 실패했다. 손자가 말한 5가지 경우가 모조리 겹쳤으니 재앙을 피할 방법이 없다.

이순신 장군이 신중하고 섬세한 성격이었다고 평가하는 경우가 있다. 일견 맞는 평가이지만 그는 결코 안전만을 추구하거나 모험을 삼가는 지휘관이 아니었다. 이순신도 필요할 때는 무모하다고 할 만큼 과감한 전략을 펼쳤고 그에 따른 희생을 감수했다. 싸울 수 있는 때와 싸워서는 안 되는 경우를 구분하는 능력에서 이순신은 최고였다. 이것이 군 지휘관으로서 이순신이 가진 최고의 장점이다.

## 불우의 상황을 대비하라

이 단락은 《손자병법》에서 가장 유명하고 많이 인용되지만 그 속에 숨어 있는 "불우의 상황을 대비하라"라는 대목은 이상하게 별로 주목하지 않는 것 같다. 여기서 우(虞)를 '경계'로 해석하기도 하는데, 문맥상으로 보면 뜻하지 않은 돌발 상황을 대비하고 경계를 늦추지 말라는 의미로 해석하는 것이 더 적합하다.

실제 전투는 예기치 못한 상황의 연속이다. 손자가 전투를 벌이기도 전에 승부를 미리 알 수 있다고 말했다고 해서 모든 상황을 완벽하게 예측하고 준비했다고 믿은 채 작정하고 전투에 임하면 백발백중 실패할 가능성이 높다. 전쟁은 실수나 사고가 얼마나 적게 발생하느냐가 문제가 아니라, 그런 어그러짐을 해결하고 목표까지 도달하느냐 못 하느냐의 싸움이다. 돌발 상황을 만나 다리가 부러졌다고 해도 부러진 다리를 끌고서라도 목표에 도착할 수 있게 하는 능력이 승리를 이끈다. 전쟁에는 전투 감각이라는 것이 있다. 이것은 선천적이거나 초자연적인 무언가가 아니다. 데이터 분석, 관찰, 현장 감각의 축적을 통해 숙성되고 발전하는 것이다.

전투 감각도 지형 파악, 적군과 아군의 능력 감지, 전황 파악 등 여러 가지가 있지만, 무엇보다 불우의 사태를 감지하고 대항하는 능력이 필수다. 지휘관은 사태가 터질 듯한 상황을 직감하고 그에 대한 조치를 하거나 경계를 강화하는 감각을 키워야 한다. 부하들은 기계적인 훈련이 아니라 돌발 상황에 대응할 수 있는 능력을 키우도록 조련되어야 한다. 부하들을 파악할 때도 돌발 상황에 대응하는 능력을

신중하게 관찰해야 한다.
수많은 전투가 돌발 상황에 의해 좌우되었다. 이런 사례를 모아 보면 전쟁은 운이라는 말밖에 나오지 않는다. 하지만 운에만 맡겨서는 절대 승리할 수 없다. 확실한 것만 추구하며 보고서로만 완벽한 계획을 세워서는 결코 승리하지 못한다. 운도 준비하고 다스릴 줄 아는 자의 몫이다.

아우스터리츠 전투(Battle of Austerlitz)에서 나폴레옹의 승부수는 프라첸 고지였다. 전선 중앙부에 위치한 그곳은 해발 12m도 되지 않는 언덕이었다. 주변이 모두 광대한 평원이다 보니 돌기처럼 솟아난 프라첸 고지가 눈에 띄게 된 것이다. 지금은 농가 수십 채가 빼곡히 들어차 있는 이 돌기를 나폴레옹은 일부러 적에게 양도함으로써 전투의 관심에서 완전히 배제시켰다.
전투 당일 언덕에는 러시아와 오스트리아 연합군의 지휘소가 있었고, 전선의 좌우익에서 맹렬하게 전투가 벌어지고 있었다. 이 평원엔 아침마다 안개가 자욱하게 끼었다. 나폴레옹은 이 안개를 타고 최정예 2개 사단을 프라첸 고지로 출격시켰다. 전투가 시작된 지 45분이 지난 오전 8시 45분, 안개가 걷히면서 프라첸 고지 앞에 도열해 있는 프랑스군의 총검이 햇빛을 받아 번쩍였다. 그제야 연합군은 나폴레옹의 음모를 알아차렸다. 전투를 양익에서 유도한 뒤 중앙의 프라첸을 점령해 연합군을 두 동강 내려는 것이었다. 나폴레옹이 파견한 2개 사단은 1시간의 격렬한 전투 끝에 언덕을 점령했다. 체력도 탄환도 다 소진한 상태에서 갑자기 싱싱한 오스트리아군이 나타났다. 나폴레옹은 정밀한 계획을 수립하는 능력으로 유명했다. 아군의 능력, 이동 거리 등을 계산해서 정교한 작전 계획을 짰다. 여기에 갖가지 경우의 수를 예측하고 그 대책을 마련하되, 이 모든 것이 서로 충돌하지 않도록 신중하게 결합했다.
반면 연합군의 공격 계획을 기안한 북스게브덴(Friedrich Wilhelm von Buxhoeveden) 중장은 술주정꾼이었다. 그는 부대 배치와 이동로도 계산하지 않고 전투 계획을 짰다. 전투가 시작되자 여기저기서 교통 체증이 발생했다. 그러나 프라첸의 돌발 상황은 주밀한 나폴레옹도 엉성한 북스게브덴도 모두 예측하지 못

했던 사건이었다. 다만 원인 제공자가 북스게브덴일 뿐이었다. 길을 잃고 헤매던 오스트리아 사단이 그의 엉성한 계획 덕분에 우연히 그 시간에 프라첸에 도착했던 것이다.

여기서 나폴레옹은 이상한 결정을 내린다. 모든 것이 무너질 수도 있는 순간에 그는 프라첸으로 지원병을 보내지 않았다. 프라첸 점령에 실패하면 이날의 전투는 패전이었다. 그러나 예비대를 보내면 프라첸은 구하겠지만 점령 이후 전투의 결정적 순간에 적의 심장을 타격할 병력이 없었다. 나폴레옹은 패전의 위험을 감수하고 결정적 승리를 추구할지, 적당한 승리를 추구할지 결정해야 했다.

승리의 분기점에서 나폴레옹조차 예상할 수 없었던 돌발 상황에 대해 그는 병사들의 순발력과 위기 대처 능력에 승부를 걸었다. 프라첸 공격에 나선 것은 프랑스의 생 일레르 사단이다. 나폴레옹군의 최정예군이었다. 그들은 자신들이 전투의 운명을 쥐고 있다는 사실을 알고 있었다. 하지만 총알이 없었다. 병사들은 빈총에 착검을 하고 고지 아래도 돌격해 내려갔다. 위에서 내려오는 총검 돌격의 기세에 놀란 오스트리아군은 도망치기 시작했다. 천만 다행으로 그들은 전투 경험이 거의 전무한 신병 사단이었다. 아우스터리츠 전투는 나폴레옹의 승리로 끝났다. 진정한 리더는 돌발 상황에 대한 대책뿐만 아니라, 상황에 대처하는 부하들의 잠재력을 끌어내는 능력까지 갖추어야 한다. 그런 판단력 역시 부단히 점검하고 연습해야 한다는 것이 프라첸 전투의 교훈이다.

### 적을 알고 나를 알면 100번 싸워도 위태하지 않다

"적을 알고 나를 알면 100전 100승이다"라는 말이 있다. 《손자병법》의 이 구절이 와전된 것인데 대단히 위험하게 변형되었다. '百戰百勝'과 '百戰不殆'는 전혀 다른 개념이다. 이 단락의 핵심 구절은 싸울 때와 싸우지 못할 때를 정확히 판단하라는 것이다. 적의 능력과 나의 능력을 정확히 알면 싸울 때와 싸우지 못할 때를 구분할 수 있다. 패배해서 적에게 사로잡힐 위험은 없다.

그런데 이런 해석은 우리에게 상당한 불안감을 준다. 적보다 열세하면 후퇴하거나

전투를 포기하는 자세로 전쟁에서 승리할 수 있을까? 후퇴한다면 막다른 골목에 몰릴 것이고 전략 요충에서 전투를 포기하면 그 자체가 패전을 예고하는 것이 아닌가? 이것은 중국과 한국의 지리적 차이에 의한 것일 수도 있다. 우리는 땅이 좁고 산지가 많아서 전략 요충이 거의 고정적이다. 그러므로 한 번이라도 물러서거나 후퇴하면 그 자체가 패전이다. "위태롭지 않다"라고 자랑할 상황이 아니다.
반면 중국은 국토가 광활하다. 물러서거나 결전을 감행할 장소를 바꾸는 자체가 전략 · 전술적으로 큰 의미가 있다. 적과의 성급한 결전을 피하고 적을 끌고 다니다가 결정적인 순간에 전투를 벌인다. 적을 알고 나를 알라고 했는데, 적과 아군이 상황도 계속 변한다. 적이 원하는 전투를 벌이지 않고 적을 주도적으로 끌고 다니다 보면 적과 아군의 상황이 역전되는 순간이 있다. 이런 순간을 정확히 파악하고 정확한 전술을 사용하면 100번 싸워도 위태롭지 않고, 승리를 거둘 수도 있다.
그러나 후퇴와 포기를 종용하는 듯한 손자의 발언은 결코 대지의 넓이에 따른 마음 씀씀이의 차이가 아니다. 중국에도 산해관이나 함곡관같이 전쟁의 승부를 좌우하는 전략적 지점이 있는데 손자도 이런 곳을 그냥 포기하라는 의미는 아닐 것이다.
《손자병법》 전체가 그렇지만 손자는 특수하고 개별적인 상황보다는 보편적인 상황을 전제로 한다. 손자가 그리는 전장의 형태와 규모도 그렇다. 적을 알고 나를 알라는 말에 대한 손자의 진의는 명분, 형식, 체면에 구애받지 말고 가장 적합하고 실리적인 사고를 하라는 의미다.
다만 적보다 불리하면 싸우지 말고 피하라는 손자의 말은, 그 시대가 공격을 해서 좋은 결과를 얻기가 쉽지 않았다는 점을 참작해야 한다. 전쟁사를 보면 전술, 기술, 무기의 발전에 따라 공격의 효과가 즉각적으로 드러나는 시대와 수비가 빛을 발하는 시대가 있다. 수비의 시대에는 성급한 맞대결을 삼가고 공격의 시기를 잡는 것이 중요했다. 손자의 시대도 그랬다. 낮은 생산력과 수송 수단 때문에 장거리 이동과 지구전이 어려웠고, 기병이 없고 전투 방식이 단조로웠다. 신속한 기습이나 역습을 통해 극적이거나 효율적인 승리를 거두기 힘들었다. 적이 수비를 굳히면 조금만 강화된 요새라도 공략이 쉽지 않았다. 좀 더 빠르고 공격적인 전술의 시

대였다면 손자는 성급한 대결을 피하는 것만으로 위태롭지 않게 된다고 말하기는 어려웠을 수도 있다. 그랬다면 위태롭지 않기 위해서 전투를 포기하고 후퇴하는 것보다는 적극적인 행동을 예로 들었을지도 모른다.

## 적을 알고 나를 안다는 것의 진정한 의미

보통 이 구절을 잘못 이해하면 적을 알고 나를 알면 백전백승이고 적도 모르고 나도 모르면 백전백패라고 생각한다. 이는 손자의 전쟁 철학과 완전히 다르다. 〈작전〉편에서도 말했지만 적을 계략으로 조종할 수는 있지만 적장의 생각과 행동 전부를 아군이 예상하고 움직일 수는 없다. 전쟁에는 엄연히 상대성이 존재한다. 그래서 손자는 지피지기면 모두 승리하는 것이 아니라 "위태롭지 않다"고 했다. 적을 이기는 것은 적에게 달렸고, 패하지 않는 것은 내게 달렸다는 손자의 철학이 투영된 설명이다.

적도 모르고 나도 모르면 100번 싸워 100번 위태롭다. 반드시 패배한다고 말하지 않은 이유도 적이 나와 똑같은 수준일 수 있기 때문이다. 그러나 이것은 천운의 조화이다. 나의 입장에서 보면 오히려 백전백패의 조건을 충족한 것이 분명하다.

그러면 "지피지기(知彼知己)"에서 안다는 것의 실체는 무엇일까? 일단 정보력이 관건이다. 적의 능력과 행동 계획을 정확히 알고 있다면 패배하기도 힘들다. 절대적인 전력 차이가 있다고 해도 적의 공세를 피해 패배하지는 않을 수도 있다. 이 교훈을 우리의 삶으로 확대시켜 보자.

병서의 교훈이든 사례 연구이든 가장 중요한 것은 결론적 교훈이 아니라 그 교훈이 성공 사례가 되게 한 배경이다. 어떤 식당이 서비스로 승부해서 성공했다고 가정하자. 그 식당 점원들의 요리법, 서비스 방법 등 모든 것을 다 가져와 사용했다고 해도 성공 가능성은 반반이다. 손자의 말대로 한 번 이기고 한 번 지는 것인데, 이 말의 본의는 50%의 가능성이라는 의미가 아니고 이길 수도 있고 질 수도 있다는 것이다. 서비스만 가져왔지 그 서비스가 성공 요인이 될 수 있었던 조건과 배경은 인지하지 못했기 때문이다. 이것이 나를 알고 상대를 모르는 것에 해당한다.

이 배경까지 알아내는 사람은 서비스를 그저 가져와 베끼는 것이 아니라 전혀 다른 것으로 승부하거나 서비스를 개량할 수 있다. 이것이 진정으로 나를 알고 적을 아는 것이다. 적을 파악하거나 성공 원인의 배경을 간파하기 위해서는 인간과 사회의 생리와 문화에 대한 통찰이 필요하다. 요즘 기업에서 인문학을 강조하는 이유다. 외형만 베끼는 사람은 성공할 수도 있고 실패할 수도 있다. 조건이 우연히 맞을 수도 있고 달라질 수도 있기 때문이다. 반대로 둘 다 모르는 사람은 100번 위태로울 수밖에 없다.

간단한 교훈 같지만 '지피지기'를 못 하는 실수는 신기할 정도로 반복된다. 너무나 많은 장군과 경영자들이 과거의 성공 사례를 추종하다가 안타까운 실패를 겪고 종말을 맞았다. 전쟁사 전체를 보면 이런 사례가 성공 사례보다 훨씬 더 많다. 대부분의 지휘관들은 자신들이 배운 전술 이론과 사례가 최소한 반세기 전이나 수백 년 전의 것이라는 사실을 안다. 무기가 바뀌고 지형이 달라졌다. 전술은 지형에 맞춰 응용하는 것이 관건이라는 사실도 귀에 못이 박히도록 들었다. 과거의 성공에 안주하거나 반복하지 말아야 한다는 것도 알고 있다. 그러나 막상 상황이 닥치면 대부분의 리더들이 종말의 길을 따라 걸어간다. "지피지기"의 교훈이 남기는 큰 의문점이다. 왜 사람들은 비극의 순환로를 벗어나지 못하는 것일까? 각자가 깊이 생각해 볼 일이다.

4

# 형(形)

## 제4편 형(形)

**4-1** 손자가 말했다. 예전에 전쟁을 잘하는 자는 먼저 적이 아군을 이길 수 없는 상황을 조성하고, 적이 잘못을 저질러 아군이 이길 수 있는 상태가 되기를 기다렸다. 적이 나를 이길 수 없는 상황을 만드는 것은 나에게 달렸고, 내가 적에게 승리하는 기회를 잡는 것은 적에게 달렸다. 그러므로 전쟁을 잘하는 사람은 적이 나를 이길 수 없게 만들 수는 있지만, 적이 반드시 내가 승리하게 하도록 만들 수는 없다. 그러므로 승리는 예측할 수 있지만 반드시 승리하게 만들 수는 없다고 하는 것이다. 적이 아군에게 승리하지 못하도록 하는 것이 수비이다. 아군이 승리하게 하는 것이 공격이다. 수비는 내게 남음이 있게 하는 것이고 공격은 적이 부족함이 있게 하는 것이다. 수비를 잘하는 자는 지극히 깊은 땅 밑에 웅거한 것 같고, 공격을 잘하는 자는 가장 높은 하늘에서 움직이는 것 같다. 그런 까닭에 능히 스스로를 보전하고 승리를 확보할 수 있는 것이다.

孫子曰 : 昔之善戰者, 先爲不可勝, 以待敵之可勝. 不可勝在己, 可勝在敵. 故善戰者, 能爲不可勝, 不能使敵之可勝. 故曰, "勝可知而不可爲." 不可勝者, 守也. 可勝者, 攻也. 守則不足, 攻則有餘. 善守者, 藏於九地[1]之下. 善攻者, 動於九天之上. 故能自保而全勝也.

### 수비의 정석 : 적이 나에게 이길 수 없는 상황을 만든다

이 편의 제목은 〈형〉이다. 일부는 〈군형(軍形)〉이라고 했다. 형(形)의 뜻은 군의 편제 등의 형태나 진법과 같은 전술적 형태를 말하지만 그것만은 아니다. 추상적인 의미로 보았을 때 다음 편인 〈세(勢)〉와 의미가 중복되는 감이 있지만, '군의 형세'라는 의미가 포함된 개념이다. 형세(形勢)에서 앞 단어인 형(形)에 포인트를 준

1 구지(九地) : 9는 9층이라는 의미가 아니라 전부, 혹은 많다는 뜻이다. 한자에서 9는 '극한의 정도'라는 의미로 사용하는 경우가 많다. 구천(九天), 구연(九淵 : 심연)의 9도 같은 뜻이다.

것이 4편이고 세(勢)에 포인트를 준 것이 5편이라고 할 수 있다. 〈형〉편의 주요 내용은 공격과 수비의 원리이다. 상황에 따라 공격과 수비를 결정하고 군을 배치하는 것을 군의 형세라는 의미로 표현한 것이다.

### 마라톤 전투

이 단락에 대한 고전적인 사례가 있다. 기원전 490년에 벌어진 마라톤 전투이다. 그리스군과 페르시아군은 극과 극의 상성을 가지고 있었다. 그리스의 청동 보병이 구성하는 팔랑크스(중무장 밀집 보병 대형)은 최강의 보병진이었다. 반면 페르시아 보병은 갑옷도 입지 않고 투구도 없으며 나무 방패를 들고 있는 경무장 보병이 대부분이었다. 페르시아의 장기는 기병과 궁병이었는데, 기병도 정면 공격으로는 팔랑크스를 파괴하지 못했다. 페르시아의 자랑인 궁병들은 팔랑크스에 꽤 심각한 타격을 입힐 수 있었지만 모두 노출된 상황의 야전에서나 효과적이었다. 그리스군이 잘 보강된 진지에 박혀 있으면 결정적인 타격을 입히기는 힘들었다. 하지만 종합적인 전력은 페르시아가 우세였다. 그리스 보병은 밀폐된 공간에서 수비를 할 때만 강했다. 야전의 다양한 상황에서는 배겨 낼 수가 없었다. 소아시아에 진출



그리스 중무장 보병



페르시아 보병

해 있던 그리스 식민 도시의 팔랑크스는 페르시아 궁수와 기병에게 무참하게 짓밟혔는데, 기병이 그리스군의 좌우나 뒤로 돌아 공격하면 막아 낼 방법이 없었다.

마라톤 평원에서 페르시아군과 대적한 아테네 보병들은 자신들의 약점을 잘 알고 있었다. 그들은 페르시아 기병들이 측면으로 우회할 수 없도록 항아리처럼 들어간 산골짜기나 비탈에 진을 쳤다. 기병의 돌격을 막기 위해 정면과 좌우에 상당한 장애물도 구축했을 것이다. 그리스군의 청동 방어벽에 대해 정면 공격만 가능한 상황이라 페르시아군은 도저히 공격할 수가 없었다. 그리스군은 손자가 말한 수비의 정석대로 적이 이길 수 없는 상황을 확실히 조성했다. 문제는 이게 다였다는 것이다. 그리스군도 페르시아군을 공격해 몰아낼 수 있는 방법이 없었다. 산골을 나서자마자 페르시아 기병에게 포위되어 측면 공격을 허용할 것이기 때문이다. 어느 쪽도 공격이 불가능한 대치 상황이 무료하게 계속되었다.
대치 상황이 지속되면 원정군이 불리할 수밖에 없다. 스파르타에서 지원군이 출동했는데, 그들이 마라톤을 향해 오고 있다는 정보가 페르시아군에게도 들어갔을 가능성이 높다. 그리스의 여러 폴리스들이 이미 페르시아 편에 붙었기 때문이다. 결국 페르시아군이 먼저 작전을 변경했다. 그들은 아테네군이 마라톤 평원으로 출정하는 바람에 아테네가 비었다는 사실에 착안했다. 해안에 보병들만 남겨 두고 밤에 몰래 기병을 배에 태우고 아테네로 향했다.
페르시아군은 두 가지 실수를 한다. 페르시아군은 수십 종족이 모인 다국적군이었다. 그중에는 소아시아의 그리스 식민 도시에서 모집한 이민자들도 상당수 있었다. 보안이 유지될 리가 없다. 당연히 그리스인들은 페르시아군 내부에 상당한 첩자를 심어 두었다. 기병을 모두 배에 태우고 해안에 보병만 남겨둔 것이 두 번째 실수였다. 객관적으로 전력 불일치 상황을 만들어 놓아 버린 것이다. 페르시아군이 아테네를 향해 출항하자 내부에 심어 두었던 그리스군 스파이들이 너나 할 것이 없이 그리스군 진영으로 달려와 소리쳤다. "기병이 떠났다! 기병이 떠났다!"
페르시아군은 정 반대로 이 상황을 이용할 수 있었다. 해안에 충분한 전력을 남겨 두고 아테네 기습 부대를 편성했더라면 아테네군은 고향을 지키기 위해서 무조건

해안 부대에 공격을 개시해야 했을 것이다. 그들을 빨리 격파하고 아테네로 달려가야 했다. 실제로 마라톤 전투 후에 아테네 전사들은 쉴 틈도 없이 고향을 향해 달려갔고, 페르시아군이 항구에 상륙하기 직전에 해안에 도착해서 도시를 지켜 냈다. 즉 아테네 기습 부대를 주력이 아닌 미끼로 활용하고, 평원에 기병을 남겨 두었더라면 페르시아군은 아테네군을 죽음의 함정으로 끌어낼 수 있었다. "적이 나를 이길 수 없는 상황으로 유도해 낸다." 이 전술의 선택권과 에이스 카드는 페르시아가 쥐고 있었다. 그러나 페르시아군은 정반대로 행동했다.
결국 다음날 그리스 보병은 결사의 각오로 공격을 개시했다. 이날 지휘관인 밀티아데스는 중장밀집보병대의 정석을 무시하는 창의적인 공격 전술을 사용했다. 둔하고 느린 중장보병을 속보로 돌격시켰고, 병력이 적은 그리스군의 가로 길이를 페르시아 군에 맞추고 적의 화살 공격에 의한 피해를 줄이기 위해 병사들의 간격을 평소보다 2배로 넓히고 중앙의 보병을 줄여 좌우로 배치했다. 이것은 중장밀집보병의 모든 장점을 포기하는 것이었다. 대신 그는 새로운 장점으로 승리할 것을 요구했다. 튼튼한 창과 청동 방패, 청동 갑옷을 무기로 중장갑 보병이 1대1 전투로 페르시아 보병을 격파하라는 것이었다. 페르시아군 주력이 아테네 병사들의 고향으로 향하고 있지 않았다면 아테네 병사들이 절대 수용하지 못했을 전술이었다. 페르시아군의 어설픈 전술은 적을 이길 수 없는 상황에 몰아넣기는커녕, 그리스군이 전쟁사에 길이 남을 '창의적 전술'을 실행할 수 있는 용기를 더해 주었다. 밀티아데스의 전술을 대성공을 거두었고, 마라톤에서 페르시아군 6,400명이 전사했다. 그리스군 전사자는 192명이었다.

### 예루살렘 방어전 : 적의 약점을 찾아 타개책을 유도한다

나를 이길 수 없는 상황을 만들고 적의 동향을 보아 타개책을 모색한다는 원리를 교과서적으로 구현한 전투가 있다. 1189년 예루살렘 방어전이다. 하틴의 뿔(The Horns of Hattin) 전투에서 십자군 기사단을 전멸시킨 뒤 살라딘은 최종 목표인 예루살렘을 포위했다. 이 공방전은 리들리 스콧 감독의 영화 〈킹덤 오브 헤븐(Kingdom of Heaven)〉의 소재가 되었는데, 영화 속 묘사는 약간의 과장이 있다.

그러나 역사적으로도 기사 이블랭 발리앙을 중심으로 뭉친 예루살렘 주민은 꽤 영웅적인 방어전을 펼쳤다. 하지만 성의 함락은 시간 문제였다. 살라딘은 그 후 영화에서 미화된 것처럼 한없이 자비로운 인격자는 아니었다. 그는 본질적으로 현실주의자였다. 포로를 죽이는 것보다는 노예 시장에 팔거나 몸값을 받고 넘기는 편이 이득이었다. 살라딘은 쿠르드족 출신으로 십자군을 몰아낸 업적이 있음에도 정치적 입지는 불안했다. 실제로 살라딘이 죽자마자 왕조는 멸망한다. 수십 개의 부족으로 분열되어 있는 왕조를 통치하려면 돈과 명예, 그에 따르는 존경심이 필요했다.

궁지에 몰린 발리앙은 적이 나를 이길 수 없게 하는 방안을 찾았다. 그는 살라딘에게 협상을 걸었다. 예루살렘을 양도할 테니 자신들의 귀환을 용인해 줄 것을 요구했다. 살라딘이 응할 리가 없다. 어차피 예루살렘은 함락될 것이고, 자신은 중동의 영웅이 될 것이다. 영웅적 효과를 높이기 위해서였는지, 협상 카드였는지는 몰라도 살라딘은 알려진 것과 다르게 예루살렘의 기독교도를 학살하려는 계획을 가지고 있었다.

소수 종족 출신인 살라딘에게 명예가 필요하고, 사라센 제국의 내부에는 살라딘의 흠을 잡으려는 야심가들로 가득하다는 약점을 발리앙은 알고 있었다. 그는 자신들을 놓아 주지 않으면 예루살렘을 파괴하고 이슬람계 주민을 먼저 몰살시키겠다고 살라딘을 협박했다. 그렇게 되면 살라딘이 얻는 것은 잿더미와 비난뿐이었다. 정치계는 냉혹해서 정적들은 예루살렘 탈환의 영광을 칭송하기보다는 트집만 잡으려 들 것이다.

살라딘은 예루살렘 탈환 이후의 상황도 감안했을 것이다. 유럽에는 십자군에 가입하고 싶어 안달이 난 기사와 모험가들이 즐비하다. 예루살렘을 빼앗는다고 해서 유럽이 호락호락 물러설까? 만약 대학살을 감행하면 그것은 유럽인을 자극하고 결집하는 엄청난 동기를 제공할 것이다. 실제로 예루살렘을 사라센에게 빼앗기자 유럽에서는 십자군 역사상 가장 강력했던 3차 십자군이 조직되었다. 나중에 살라딘은 그들과 힘겨운 싸움을 벌여야 했고, 예루살렘의 순례 길을 열어 주는 것으로 십자군과 타협했다. 3차 십자군이 좀 더 조직적이고 열정적으로 전쟁에 임했더

라면 살라딘은 정말 어려운 상황을 맞이할 뻔했다. 십자군이 예루살렘을 탈환하지 못해도 전쟁이 장기화 되고 격렬해졌다면 살라딘의 왕국은 분열할 수 있었다. 만약 살라딘이 예루살렘을 탈환할 때 기독교도에 대한 대학살을 감행했다면 전쟁의 양상이 어떻게 바뀌었을지 모른다.

살라딘은 기독교도들이 몸값을 내고 해안으로 철수하는 것을 허용했다. 단 몸값을 내는 경우였다. 그렇지 못한 사람들은 일부 석방되었지만, 나머지는 노예로 팔렸다. 아무튼 이 조치 덕분에 살라딘은 더 큰 영광을 얻었다. 유럽에서 살라딘은 거친 유럽의 깡패 기사들보다 더 숭고한 인격을 갖춘 기사도의 전형으로 숭상되었다. 《신곡(神曲)》을 쓴 단테(Durante degli Alighieri)는 이교도의 왕이며 십자군 왕국을 몰락시킨 살라딘을 지옥 불에 던지지 않고 구제해 주었다. 단테가 구상한 지옥에는 비록 예수를 알지 못해 지옥에 떨어졌지만, 인류에게 공헌한 양심적인 현자들을 위해 만든 특별 거주 구역이 있다. 비록 지옥이지만 고통이 없고 천국처럼 편안한 이 빛의 공간에는 소크라테스와 같이 르네상스인들이 숭상한 현자들이 산다. 여기에 거주하는 유일한 이교도가 살라딘이었다.

## 수비의 원리

> "수비는 내게 남음이 있게 하는 것이고, 공격은 적이 부족함이 있게 하는 것이다(守則有餘, 攻則不足)."

《손자병법》 전체에서 가장 난해한 구절이다. 오랫동안 이 구절은 "守則不足, 攻則有餘"라고 "不足"과 "有餘"가 서로 뒤바뀌어 전해졌다. 덕분에 아주 난해한 구절이 되었는데, 1978년에 무덤에서 발견된 죽간본을 통해 글자가 뒤바뀐 사실이 확인되었다. 그런데 원문을 교정하고 나니 더 이해하기 어려운 구절이 되었다.

죽간본 발견 이전에는 "守則不足, 攻則有餘"를 "힘이 부족하면 방어를 하고, 힘에 여유가 있으면 공격한다"라고 해석했다. 이것은 조조의 해석인데, 스스로 확신을 가졌을 것이다. 왜냐하면 대부분의 지휘관이 이렇게 행동하기 때문이다. 90%의

지휘관이 보여 주는 전장의 보편적 현상을 기록하는 것. 조조는 이것이 병서의 본질이라고 보았다.

이것은 조조가 정말 현실적인 사고를 지닌 인물임을 보여 준다. 현실적 사고라는 것은 일상의 보편적 현상에 주목한다는 것이다. 오늘날로 치면 경영학적 마인드에 철저한 인물이라고 할 수 있다. 소비자가 어떤 상품을 좋아한다는 조사가 나오면 망설이지 않고 그것을 생산한다. 어떤 방식을 사용하니 생산성이 오르더라, 사람들이 이런 내용에 불만이 많더라 하면 바로 반영한다. 학자적 사고를 가진 사람들은 이럴 때 꼭 느리다. 왜 저 제품이 인기가 좋지? 가격이 싸다고? 가격이 싸서 성공하는 제품이 있고, 가격이 비싸서 성공하는 제품이 있군. 그 이유는? 소비자에게 가격이란 무엇일까? 이런 이야기를 들으면 조조는 "우리는 난세의 한복판에 있다. 그런 고민은 평화로운 시대가 되면 집에 가서 하라"라고 말했을 것이다. 그는 뛰어난 경영자였고, 삼국시대의 무한경쟁에서 승리했다.

물론, 조조가 성공한 시간과 그의 왕국의 수명이 짧았다는 사실도 기억해야 한다. 손자의 사고는 조조식의 경영학적 마인드와는 다르다. '조조식의 경영학적 마인드'라는 표현을 쓴 것은 경영자라고 해서 꼭 현상에만 집착하지는 않기 때문이다. 오랜 역사 동안 시대를 앞서 가며 세상을 바꾸었던 정치가, 전술가, 경영자들은 눈앞의 현실을 넘어서는 인문학적 통찰력이 있었다. 그럼에도 불구하고, 많은 사람들이 현실과 현상에 몰입하는 것이 경영적 마인드이고 그런 마인드를 지녀야만 치열한 승부의 현장에서 승리할 수 있다고 습관적으로 생각하게 되는 것은 일종의 유혹에 빠지는 것과 같다.

《손자병법》에는 조조가 선호하는 현상적 진리, 즉 참호를 몇 센티미터 깊이로 파고, 행군할 때는 어떤 대형으로 진행하라는 식의 실전적 지침은 없다. 원래 손자의 강연에 그런 내용이 있었다고 해도 세월이 지나면서 그것은 필요가 없게 되었다. 하지만 《손자병법》은 동서양의 어떤 지휘관도 쉽게 손에 넣을 수 없는 지침서가 되어 있다. 현상을 분석하고 전략을 수립할 때 반드시 근거로 삼아야 하는 원리와 가치, 사고의 기준점을 제시해 주기 때문이다.

"많은 사람이 그렇게 느끼고 사용하면 그것이 진리다"라는 식의 현장론에 입각

한 조조식의 해석은 《손자병법》의 이념과 맞지 않는다. 그런 해석은 잠깐의 승리와 이익은 가져다줄지 모르지만, 승리의 순간은 짧을 것이고 궁극적으로는 패배하게 될 것이다. 이런 진리를 아는 사람에게 조조의 해석은 납득할 수 없는 구절이었다. 당태종 이세민은 안시성 전투에서 패전한 것만 빼면, 중국 역사상 최고의 장군이자 전술가였다. 그가 휘하에서 최고의 병법가였던 이정(李靖)과 대담한 기록이 《이위공병법(李衛公兵法)》인데, 당태종과 이정은 이 구절에 대한 조조의 해석은 오류라고 비판한다.

당나라 때 이미 《손자병법》은 죽간본이 전해지지 않고 있었다. 그래서 두 사람은 잘못된 원문으로 이 구절을 해석해야 했다. 그런 중에도 당대의 병법가들답게 재기가 번뜩인다. 이정은 약하면 수비하고, 강하면 공격한다는 조조의 해석이 잘못되었다는 것을 확신한다. 이정은 장군들이 이 구절을 전장에서 자주 인용하면서 실전에 적용하고 있다고 말한다. 현상적 진리이기 때문에 지휘관들에게 무난하게 받아들여지고, 그들은 손자의 권위로 자신들의 행동을 정당화할 수 있었기에 기분도 좋았을 것이다.

하지만 이정은 조조의 해석이 아주 위험하다는 것을 알아차렸다. 실제 전쟁에서 조조식의 해석으로 대응하는 사례는 무수히 많다. 그리고 이런 태도를 지닌 지휘관들은 천재 전술가의 먹이가 되었다. 그 이유는 〈작전〉편에서 수비와 공격에 대한 앙리 조미니의 해석에서도 제시한 바가 있다. 적과 마주쳤는데, 아군의 전력이 열세이다. 어떤 지휘관이라도 일단 최적의 지역을 찾아 방어선을 구축할 것이다. 이렇게 보면 조조의 해석은 전혀 잘못이 없다. 그러나 이것이 전술 원칙이 되어서는 안 된다. 전술의 절대적 원칙은 난관을 타개하고 목적을 쟁취하는 것이다. 고지로 후퇴하고, 벙커로 숨어드는 것은 목적 달성을 위한 과정이지 그 자체가 전부가 되거나 그것이 원칙으로 합리화되어서는 안 된다. 얼마나 많은 지휘관과 리더들이 "우리 형편이 공세로 나가거나 새로운 일을 시도할 만큼 여유가 있지 않다"라는 말을 현상 유지, 현실 안주의 방편으로 사용해 왔는가? 1차 세계대전을 희대의 살육전으로 만든 것도 이렇게 여유 있음과 부족함을 기준으로 공격과 수비를 결정했던 숫자 놀음 때문이었다.

조조를 알지도 못했을 것 같은 프랑스와 영국의 장군들은 조조와 같은 원리로 공세를 구상했다. 공세의 기준은 힘의 여유이다. 1916년의 솜 전투〔Battle of the Somme〕에서 그들은 100만 발의 탄약과 200여 대의 탱크, 거의 100개 사단에 달하는 독일군 2배의 병력을 투입했다. 그러나 2배의 여유도 부족했다. 솜에서 60만 명의 사상자를 내고 실패했다. 다음해인 1917년, 벨기에의 파스샹달에서 연합군은 대포와 탱크 등 힘의 여유를 4배로 늘렸다. 그 결과는 또 한 번의 지옥이었다. 연합군 40만 명이 죽거나 다쳤다.

이 참극은 길이길이 회자되어도 부족한데, 너무나 끔찍해서 오히려 자제되고 있다. “전력이 부족하면 수비하고〔守則不足〕, 전력에 여유가 있으면 공격한다〔攻則有餘〕”라는 명제가 절대적인 전술 원리가 되어서는 안 된다. 이 논리는 “이윤이 부족하면 긴축하고, 수익금이 남아돌면 투자한다”라는 발상과 똑같다. 이것은 현상적 진리이지만 과연 이것이 경영과 투자, 재정 운영의 근본적 원리가 될 수 있을까? 이런 구멍가게식 경제 이론으로 무장한 사람에게 100만 명의 종업원을 지닌 다국적 기업의 재무관리나 경영을 맡길 수 있을까? 믿기지 않지만 1차 세계대전의 전장에서 이런 일이 실제로 발생했다. 그 결과 서부전선에서만 1,000만 명이 전사했다.

이정은 이 난해한 구절 속에 숨어 있는 손자의 진의를 알아내기 위해 고민했고, 중국의 천재 전략가답게 기발한 발상을 한다. 이 구절에서 말한 부족과 여유가 군사력의 강약을 말한 것이 아니라는 것이다. 이세민은 즉시 이 말에 동의하고, 새로운 해석을 한다. “수비의 요령은 적에게 우리가 부족한 것처럼 보이게 하고, 공격의 요령은 적에게 우리가 여유 있는 것처럼 보이게 하는 것이다.”[2] 실전용으로는 조조보다 진일보한 아주 괜찮은 해석이지만, 이세민의 한계도 현실 정치가라는 것이었다. 사람들의 심리를 꿰뚫고 뒤통수치기를 좋아하는 그의 취향과 능력이 이 해석에서 그대로 드러난다.

이세민과 이정이 죽고 나서 1,000년이 지나서야 죽간본의 등장으로 문장이 뒤바뀌었다는 사실이 밝혀졌다. 그러나 해석은 더 난해하다. “수비는 내게 남음이 있는

2 《이위공병법(李衛公兵法)》 하편(下篇).

것이고, 공격은 적이 부족하게 하는 것이다.” 선문답이 따로 없다. 이해가 안 되다 보니 후대의 사람들이 이 구절이 오기라고 판단하고 앞뒤 구절을 바꿔 버린 것 같다. 조조의 해석은 이미 현장에서 통용되고 있던 논리였다. 그러나 손자의 특성대로 이것이 수비 전술과 공격 전술의 원리를 가르치는 것이라고 전제하고 음미해 보면 대단히 중요한 원칙을 제시해 주고 있음을 알 수 있다. 먼저 “수비는 남음이 있게 하는 것이다”라는 부분을 살펴보자.

조조의 해석처럼 전력이 떨어지는 군대는 일단 수세로 나갈 수밖에 없는 것이 현실이다. 지형, 장애물, 축성 기지를 이용해 부족한 전력을 보완한다. 그런데 방어전에는 묘한 장점이 발생한다. 수비 측의 병력이 부족해진다고 해도 적의 공격 지점에는 전투력을 집중할 수 있다. 이것을 설명하는 데는 전투 사례보다 축성의 원리가 더 적합하다.

축성의 원리는 성벽과 해자(垓字), 좁은 통로 등을 통해 공격군이 밀집하지 못하게 하고, 탑과 치를 이용해 공격군의 측면과 뒤를 공격할 수 있게 하는 것이다. 공격군은 병력에서 압도적이다. 그러나 성문을 공격하려면 좁은 통로를 따라 올라가야 한다. 통로를 따라가는 동안 성벽 위나 탑에서 집중 사격이 가해진다. 머리 위와 좌우의 세 방향에서 화살이 날아오니 방패로 막기도 쉽지 않다. 성벽과 탑은 복층으로 되어 있어서 탄착점에 삼중 · 사중으로 화력을 집중한다. 결국 방어하는 입장에서는 시설과 지형을 이용해 적의 공격 지점에 몇 배의 화력을 집중할 수 있는 것이 장점이고, 그것이 방어의 성공 여부를 좌우하는 핵심이다.

그러나 성이나 요새가 창조해 내는 환상적인 여유, 즉 ‘힘의 집중’에 지나치게 매료되었다가는 수비의 원리를 다시 잊어버리기 쉽다. 광범위하게 구축된 요새를 이용해서 방어 네트워크를 형성하는 경우 때로는 위력적이고 때로는 파멸적이다. 이것은 물론 상대의 전술 능력과 전략 목적에 좌우된다. 방어 책임자의 입장에서는 수비가 제공하는 힘의 여유와 집중이라는 개념을 하나의 성, 하나의 요새에서만 만족하면 방어 네트워크는 수비 측의 힘의 여유를 수십 개의 요새로 분산시키게 된다는 사실을 명심해야 한다.

이런 원리적 사고에 의해서 자신의 전술적 한계를 자각하고 빨리 대처한 사람이

살라딘이다. 거의 100년간 눌러 앉아 있던 십자군을 몰아내고 예루살렘을 탈환함으로써 살라딘은 아랍 진영 최고의 영웅이자 모하메드의 사랑하는 아들이 되었다. 이 지역에 건설해 놓은 난공불락의 십자군 요새들도 모두 차지했다. 그 요새들이 100년 동안이나 아랍 민족의 치열한 공격을 막아냈다는 것을 상기하면 십자군의 방어 전술을 살라딘이 재활용하는 것은 충분히 현혹될 만한 유혹이었다. 그러나 역사상 가장 강력했던 3차 십자군[3]이 접근해 오자 살라딘은 과감하게 시리아에 있던 요새들을 헐어 버리고, 그곳에 배치한 수비대를 자신의 야전군에 편입시켰다. 십자군의 요새가 주는 힘의 여유에 매료되었다가는 정작 자신의 군대를 분산시키고, 왕국 내에 있는 불만 세력과 야심가들에게 강력한 요새를 헌납하는 결과가 되어 버릴 수 있다는 사실을 간파했기 때문이다.

살라딘은 《손자병법》의 교훈을 종합한 듯이 다음의 사실에 착안했다. 첫째, 적군의 목적은 무엇인가? 그들의 궁극적 목표는 예루살렘이다. 과거 영주의 아들들과 모험가들로 구성된 최초의 십자군이 중동에 상륙했을 때 그들은 대개가 자신들의 새로운 왕국을 건설하고 싶었던 11세기판 아메리칸 드리머(American Dreamer)였다. 일부 그런 욕망이 없는 사람도 있었지만, 이들은 본국에 훨씬 좋은 영지를 소유하고 있는 사람들이었다. 그래서 이전의 십자군은 제멋대로 분열했고, 그럴듯한 도시를 차지하면 재빨리 전쟁을 그만두고 눌러 앉았다.

반면 3차 십자군은 영국, 프랑스, 독일이라는 유럽 최강국의 국왕들이 지휘했다. 이들이 중동에 자신의 분국을 설치하고 영주할 이유가 없다. 그들은 빨리 예루살렘을 탈환하고, 소수의 영지를 만들어 기사들의 왕국을 재건하고 떠나려 할 것이다. 사라센의 병력을 중동 지역에 흩어둘 필요가 없다.

둘째, 십자군의 기사들은 제멋대로인 데다 기동력이 떨어졌다. 그들이 요새전을 하게 되면, 강력한 힘과 성벽이 결합하기 때문에 체격이 작고 약한 아랍 전사들이 상대하기에 벅찼다. 반대로 아랍 전사들은 약하지만 빨랐고, 사막 적응력과 전술적 우위로 십자군을 상대했다. 그들이 성안으로 들어가면 장점이 약화된다.

3 3차 십자군 : 영국의 사자왕 리처드 1세와 프랑스의 필립 2세, 독일의 프리드리히 1세가 참전한 십자군. 이전까지 의용병 체제였던 십자군이 국왕이 인솔하는 국가 단위의 정규군으로 편성된 연합군으로 바뀐 첫 번째 사례였다.

셋째, 표면적인 전력으로 보면 십자군 요새에 기초한 아랍군의 방어 네트워크는 힘의 여유를 잘 활용할 수 있다. 십자군이 요새를 공격하면 요새의 방어력이 발휘될 것이다. 그 사이에 공격받지 않은 요새들은 기병을 출격시켜 적을 교란하고, 보급로와 후방을 위협한다. 십자군이 공격해 오면 근처의 요새로 대피하고, 물러나면 자기 성으로 돌아가 전력을 회복하거나 다시 기동전을 편다.
점과 네트워크 모두 '힘의 여유'라는 방어 개념을 충분히 활용할 수 있고, 적의 부족을 야기한다는 공격적 개념까지 겸용할 수 있다. 그러나 이 전술에는 심각한 문제점이 있었다. 정치적으로 중동은 예나 지금이나 심하게 분열되어 있다. 살라딘은 이슬람 왕국 내에서도 정복자였지 진정한 전제 군주는 아니었다. 더욱이 그는 현재의 이라크 소수 민족인 쿠르드족 출신이다. 용병으로서는 탁월한 명성이 있었지만, 한 번도 중동에서 주류가 된 적이 없는 종족이다. 1차 십자군 전쟁 때 안디오크 같은 시리아의 주요 도시들은 매수로 떨어졌다. 만약 십자군이 예루살렘을 탈환하면 많은 도시들이 그들에게 붙을 것이다. 십자군이 철수하면 요새에 웅거해서 반기를 들 것이다. 완벽한 힘의 분산이다.
살라딘은 야전군을 보강한 뒤 십자군에게 야전으로 도전해 봤지만 쉽지 않았다. 십자군은 이라크의 요새들을 함락하고 천천히 예루살렘으로 진격했다. 살라딘은 자기 병력을 예루살렘 방어에 집중시켰다. 구약성서 시절부터 난공불락으로 유명한 예루살렘은 사자왕에게도 벅찬 요새였다. 더구나 영국, 프랑스, 독일이 서로 협력이 제대로 되지 않았고, 가장 많은 병력을 인솔하고 오기로 한 프리드리히 1세가 예루살렘으로 진격 도중 살레프 강에서 익사하고 말았다.〔지원병이 10만이라고 하는데 이는 과장인 듯하지만 리처드와 필립의 병력을 합한 것보다는 많았다.〕십자군으로서는 기가 막힌 불운이었다. 살라딘은 십자군이 낙담한 기회를 이용해 휴전을 맺고, 유럽인의 예루살렘 순례를 보장하는 조건으로 타협했다.

수비에서 사용하는 '남김'의 원리를 반대로 적용해 보면 공격은 적의 방어선의 부족한 것을 찾아내거나 부족한 것이 발생하는 상황을 조성하는 게 관건이다. '부족한 것'이란 병력이 될 수도 있고, 전투력, 탄약 등 보급품, 또는 이동 시간이 될 수

도 있다.
알렉산드로스가 좋아한 "전쟁은 격동이다"라는 유명한 금언은 공격은 부족한 곳을 만들어 내는 것이라는 원칙의 멋진 실행 사례다. 자기 자신이 그리스 최고의 격투가였던 알렉산드로스 대왕은 컴패니언 기병이라는 정예병을 육성해 적의 급소를 치는 과감한 전투를 좋아했다.
거란이나 몽골 같은 유목 기병들의 공격 전술도 부족한 곳을 창출해 내거나 찾아내는 것이었다. 과거 1970년대에 유행한 서부극을 보면 백인들이 마차를 빙 둘러 세워 방어 진지를 구축하면, 인디언들이 말을 타고 빙빙 돌며 화살을 날리거나 총을 쏘는 장면이 자주 나왔다. 그렇게 주위를 맴돌다가 기병대의 사격에 쓰러지는 장면을 보면서 드라마를 보는 사람들은 의아해 했는데, 괜히 인디언들을 죽이기 위해 설정한 장면처럼 보였기 때문이다.
원래 이것은 유목민들의 전술로 경기병들을 소규모 단위로 출격시킨다. 영화처럼 하염없이 돌기만 하지는 않고 화살을 날리고 충돌과 기습을 감행하며 적진을 시험한다. 대군이거나 혼성군이면 군대가 균질하지 않고 어딘가 약점이 있게 마련이다. 그렇게 반복 공격을 하면서 적의 약한 곳을 발견하면 집중 강타한다.
거란의 2차 침공 때 고려의 실권자였던 강조는 20만이란 대군을 동원해서 통주성 앞에서 거란군과 일전을 벌였다. 거란군의 첫 번째 공격은 실패로 끝났다. 서부극의 마차처럼 고려군이 검차(앞부분에 창을 꽂은 수레)를 앞세워 방어전에 성공했다. 그러나 거란의 공격은 탐색전이었고, 고려군의 약점을 파악하려 한 것이었다. 작전을 논의한 거란군은 아주 치밀하고 대대적인 공격을 감행했다. 한 부대는 허점을 찔러 고려군 중앙부까지 바로 치고 들어갔다. 그 사이에 다른 부대는 고려군 진지와 통주성 사이로 진출해 퇴로를 차단했다. 고려군의 중앙부가 순식간에 무너지고 강조가 포로로 잡혔다. 통주성으로 돌아갈 수도 없게 된 고려군은 반대쪽으로 달아나기 시작했다. 그러자 마지막으로 대기하고 있던 부대가 추격에 나서 고려군을 섬멸했다. 고려는 통주성 전투에서 전멸에 가까운 패배를 당했다.

전격전도 적군 속으로 화살같이 파고드는 대단히 위태로운 전술이지만, 사실 접전 지역에서는 순간적으로 상대의 수비 부족 현상을 창출하고 유도해 내면서 밀고 들어가는 것이 정석이다. 3차원의 화력 집중과 속도, 그리고 전술의 원칙을 무시하는 기동으로 부분적으로 창출해 내는 전력 불균형의 효과는 크다. 많은 사람들이 전격전이라고 하면 속도와 대담함을 연상하지만, 실제로는 그 무모함에 질려 버린다. 전격전 무용담에 감동받고 칭찬하는 사람은 많지만, 실행하는 사람은 매우 드물다. 전격전이 결과가 좋아도 과정은 무모함 그 자체이기 때문이다.

전격전의 요체가 무모한 용기와 상대의 방심뿐이라면 정말 실행하기 힘들 것이다. 그런데 속을 들여다보면 전격전의 요체는 '부족함의 창출'이다. 진격로 위 적군을 압도적으로 제압하지 못하면 진격 속도를 유지할 수 없다. 과거처럼 적군을 직접적으로 타격하는 방식으로는 압도적 우위를 유지할 수 없다. 전격전은 우회, 포위, 공포와 전율이라는 방식으로 적군을 흔들고 궤멸시킨다. 신출귀몰한 적군에 의해 포위되어 보급로가 끊기고 후방 공격을 받게 되는 '부족한 상황'을 초래한다. 전투가 불가피할 때는 항공 지원, 포병, 탱크의 화력을 동원하는 화력 집중으로 돌파한다. 전투 현장에서 순간적인 우위(적군 입장에서는 부족함)을 확보하는 것이다. 궁극적으로는 적군의 후방을 차단해 보급품과 전투 의지의 부족함을 초래한다. 이 부분에서는 동양보다는 유럽 문화에 더 효과적이었다. 동양의 군대는 국가를 위해 죽을 때까지 저항해야 한다는 관념이 강한데, 유럽 군대는 타당한 이유가 생기면 싸울 여력이 남아 있더라도 바로 항복하는 경향이 있었다.

독일의 프랑스 침공 때 7사단을 지휘하던 롬멜은 너무 무섭게 파고드는 바람에 독일군 사령부에서 놀라 제지 명령을 내렸다. 화가 난 롬멜은 전군의 무전기를 꺼 버리고 진격을 계속했다. 그들을 찾느라고 독일군 통신망이 난리가 났다. 영국군은 롬멜 부대를 유령 사단이라고 불렀다. 한번은 독일군의 통신망을 감청해서 롬멜 부대의 위치를 추정해 보니 영국군 후방으로 깊숙이 들어와 있었다. 말도 안 되는 위치였기 때문에 영국군은 이것이 독일군의 교란 작전이라고 간주했다. 덕분에 롬멜은 무인지경을 달려 영국군 방어선을 붕괴시켰다. 7사단은 보름간 전역에서 거

의 10만의 프랑스군을 포로로 잡았다.
공격의 요체가 적의 부족함을 창출하는 것이라고 할 때, 실전에서는 부족의 대상을 선택하는 것이 관건이 된다. 과거의 전쟁에는 그 대상이 병력, 식량 등 비교적 명확했다. 가장 고차원적인 개념이 기병을 이용한 순간적인 공간 창출 정도였다.
현대에는 전쟁에 워낙 장비와 물자 의존도가 높아져 손자의 공격 개념과 오의를 몰라도 무언가 부족을 창출한다는 것이 중요하다는 사실은 알게 되었고, 자연스럽게 그것이 전술 목표 중 하나가 되었다. 그런데 새로운 문제가 발생했다. 무엇의 부족함이 결정적인지를 판단하는 것이다.
태평양 전쟁의 시발점이 된 진주만 공습은 전쟁사상 가장 요란한 전쟁의 서막이었다. 1941년 12월 7일, 일요일 일본의 습격으로 미군은 군인 3,581명이 사망하고 전함, 순양함, 구축함이 각각 3,000여 척씩 침몰했다. 전투기도 188대가 파괴되고 155대가 손상을 입었다. 그러나 요란했다는 사실과 이런 대규모 기습 작전을 심각한 오차 없이 들키지 않고 성공시켰다는 찬사 외에는 얻은 것이 없는 전투였다. 물론 일본군의 조직력과 군기만큼은 존경할 만했다.
공격을 지휘한 제1항공함대의 나구모 제독은 항공모함의 운항 경력이 전혀 없는 사람이었다. 당시는 전함에서 항공모함으로 바뀌어 가는 해전의 세대교체 기간이어서 항모 전술과 해전의 새로운 양상을 이해하는 장교가 드물었다. 나구모도 항모에 부정적인 사람은 아니었다. 하지만 실전이 벌어지면 정수를 체득하고 있는 사람과 머리로만 이해하는 사람은 결단력, 실천력, 창의력에서 차이가 나게 마련이다.
일본군의 공격 목표는 항공모함이었는데, 마침 미군의 항공모함들은 훈련을 나갔다가 귀환하는 중이라 항구에 없었다. 이 사실을 알게 된 장교들이 다시 출격해 항공모함을 공격해야 한다고 강력하게 주장했으나 나구모는 무시했다. 이 정도면 충분히 성공하는 것이다.
이 소식을 들은 일본군 해군 연합 함대 총사령관 야마모토 이소로쿠는 항모를 남겨두었다는 사실에 충격을 받았다. 그러나 야마모토도 항모보다 더 중요한 목표가 진주만에 있었다는 사실을 간과했다. 유류 저장고였다. 일본의 목표는 미군의 궤

멸이 아니라 태평양 전쟁 참전을 늦추는 것이었다. 그 사이에 태평양 내지 호주까지 점령해서(점령보다는 차단이 일차적 목표였다.) 미군이 태평양에 발을 디딜 수 있는 교두보를 제거하고 태평양 전체에 철벽 방어선을 구축한 뒤 미국에 현실을 인정하라는 식으로 압박하며 협상한다는 구상이었다.

그것을 위한 최적의 목표가 유류 저장고였다. 그것을 파괴했으면 미군 함대는 1년은 꼼짝할 수가 없었다. 일본군이 왜 유류 저장고를 간과했는지는 알 수 없지만, 미국의 산업력을 가장 잘 이해하는 인물이었다고 하는 야마모토 이소로쿠조차도 산업 시설보다는 군용 시설을 중시했거나, 당시 일본인의 마인드로는 그 정도 대규모의 유류 저장 시설을 한 곳에 모아 놓았다고는 생각할 수 없었던 것 같다.

'부족함'이라는 관점에서 가장 기발하고 잔혹했던 성공 사례는 소련군의 포로 공세였다. 1941년에 시작된 독일의 소련 침공은 처음에는 파죽지세였다. 전의를 상실한 소련군은 수백만 명이 무더기로 항복했다. 1941년 8월 스탈린은 붕괴하는 전선을 막기 위해 포로로 잡히는 것도 반역 행위로 처벌한다는 명령을 내렸다. '스타프카 명령'이라고 불리는 이 조치는 전투 중에 항복한 자는 누구든 탈영병으로 간주한다. 그의 가족은 서약의 파괴자이자 배신자의 가족으로 체포될 것이다. 이런 탈영병은 그 자리에서 총살될 것이다. 항복한 자들은 어떤 수단을 써서든 척살될 것이며 그들의 가족은 모든 국가 수당과 보조금을 박탈당할 것이다. 이 명령에 따라 독일군에게 잡혔다가 도망쳐 온 사람, 포위망에 갇혔다가 탈출해 온 사람도 수용소에 갇혀 조사를 받고 처벌당했다.

이런 말도 안 되는 조치 때문에 포로가 된 소련군 병사들은 독일군이 놓아 준다고 해도 돌아가지 않았다. 300만에 가까운 소련군 포로는 독일군의 골칫거리가 되었다. 이들을 수용하고 감시하는 데 엄청난 수고와 병력이 필요했다. 가장 큰 문제는 식량이었다. 전쟁 말기로 가면서 독일군들도 식량 부족으로 고통받는 와중에 300만이나 되는 소련군 포로를 먹여 살려야 했다. 소련군 포로에 대한 독일군의 대우는 악명이 높았다. 식량이 부족해지자 그들을 모두 아사시켰다는 얘기까지 있다. 독일군이 연합군 포로에 비해 소련군 포로를 푸대접한 것은 사실이지만 어마어마한 소련군 포로는 독일도 전혀 예측하지 못했던 상황이었고, 독일은 그들을 먹여

살릴 능력이 없었다. 스탈린이 고의적으로 소련군이 포로가 되게 해서 적의 식량을 축내는 전술을 사용했던 것은 아니었지만, 결과적으로는 포로들이 소련의 비밀병기가 되고 말았다.

### 수비는 참호에 웅크린 것처럼, 공격은 창공을 날아다니는 것처럼

당태종 이세민은 〈형(形)〉편을 해석하면서 수비와 공격의 원리는 같은 것을 서로 입장을 바꿔서 서술한 것인데, 사람들이 그냥 외우기만 할 뿐 이 원리를 잘 모른다고 말했다. 이런 구조를 이해했기에 이세민은 수비는 부족한 것처럼 속여서 적을 끌어들이고, 공격할 때는 여유 있는 것처럼 해서 수비를 교란해야 한다는 계략을 생각해 낼 수 있었다.
공수의 쌍방 원리를 손자의 말에 적용시켜 보면, 수비는 수비 지점에서 여유를 유지해야 하고 부족한 곳이 발생하지 않게 해야 한다. 그러기 위해서는 참호에 웅크린 것처럼 밀집해야 한다. 지상에 밀집하면 적의 표적이 되기 쉬우므로 지하에 웅크린 것이라고 표현했다. 실제 전쟁에서는 병아리처럼 뭉쳐 있을 수는 없다. 필연적으로 부족한 부분이 드러난다. 부족을 감추고 남은 병력을 집중해서 활용하려면 적에게 노출되지 않아야 한다. 여기서도 지하가 유용하다. 손자는 6편 〈허실〉에서 공격을 능숙하게 잘하는 자는 적이 공격할 곳을 알지 못하게 되고, 수비를 능숙하게 잘하는 자는 적이 공격할 곳을 알지 못하게 한다고 했다. 일본의 왜성은 모든 성벽이 우리처럼 상부가 노출된 개방형 성벽이 아니고, 사방이 벽과 천장으로 밀폐된 공간이다. 인도나 중세 유럽의 성들도 이처럼 성벽 안에 방을 만들고 수비대를 배치하는 구조가 일반적이다.
이런 구조는 수비대를 추위와 비바람에서 보호하는 장점도 있지만 병력 배치와 손실을 공격하는 쪽에서 전혀 볼 수 없다는 것이 최고의 장점이다. 유독 조선은 끝까지 이런 성을 만들지 못했는데, 임진왜란 때 왜군이 쌓은 왜성을 보고도 이상할 정도로 그 기능을 이해하지 못했다. 조선 관료들은 왜군이 음흉해서 전투를 할 때도 자신을 감춘다고 해석했다.

프랑스가 구축한 마지노선은 지하에 웅크려 여유를 활용하는 형태로, 손자의 개념에 적합한 요새망이었다. 튼튼한 강철 콘크리트 포대들은 전방의 접근로를 완벽하게 커버했다. 지하는 철도로 연결되어 병력과 포탄을 신속하게 이동시키고 투입할 수 있었다. 그러나 공격군은 프랑스군의 이동 상황을 볼 수 없었고, 독일군의 포격으로 벙커를 파괴할 수도 없었다.

그러나 마지막 설계에서 마지노선은 손자의 교훈에 등을 돌렸다. 그들은 수비의 원리인 "부족함을 은폐하고 힘의 집중과 여유를 추구한다"라는 기본을 망각하고 벙커 자체의 보호력에만 관심을 가졌다. 전술적 시설을 물리학과 공학으로만 접근한 것이다. 벙커는 수비의 원리에 맞춘 요새가 아니라 거북이 등이었다. 튼튼한 강철문을 달고, 포격과 사격을 위해 최소한의 구멍만 냈다. 상당한 고생을 하기는 했지만 벙커 파괴를 위해 접근한 독일군 특공대는 중요한 사실을 발견했다. 벙커는 서로를 엄호하게 되어 있었지만 총구가 작아 근접하면 사각이 아주 많았다. 독일군이 벙커에 붙으면 사실상 그들을 제거할 방법이 없었다. 문을 단단히 잠그고 안에서 웅크리고 있을 뿐이었다. 다양한 상황에서 역량을 집중하고, 힘의 여유를 발휘한다는 전술 개념을 실현할 수 없었다. 그러나 아무리 튼튼한 보호벽도 웅크리고만 있으면 지켜낼 수 없다. 독일군 병사들은 끝내 강철문을 폭파할 수 있었다. 그 안으로 폭탄을 던져 넣으면 밀폐된 공간은 지옥으로 변했다.

야습이나 기습 작전도 있지만 근본적으로 공격을 하면 적에게 노출된다.〔근대 이전에는 야간 공격을 선호하지 않았다. 특히 유럽 군대는 20세기 이전에는 야간 전투를 하지 않는 것이 거의 관행이었다.〕노출을 피할 수 없다면 상대가 타격 · 집결 지점을 예측하지 못하게 해야 한다. 또한 창공에 있으면 아래의 상태를 훤히 볼 수 있다. 부족한 지점을 발견하면 독수리가 내리 꽂듯, 까마귀 떼가 몰려들 듯 신속하게 달려들어야 한다. 포메이션 이동, 교란 작전, 양동 작전 등 무슨 수단을 쓰든지 공격의 성공과 효율은 이 원리에 달려 있다.

평범해 보이지만, 여기에 손자의 통찰이 빛나는 부분이 있다. 유목 기병에게 이 전술은 기본 중의 기본이지만, 손자의 시대는 아직 전차에 의존하던 시기였다. 전차의 문제는 평지에서만 사용이 가능하고 일직선상의 질주는 빠르지만 선회는 힘들

다는 것이다. 손자의 "창공을 날아다니는 것처럼"이란 비유는 유목 기병에게는 아주 쉬운 일인데, 중원의 보병이나 전차병에게는 어렵다. 평원에서 모이고 분산하는 것을 반복하다 보면, 대형이 깨지거나 충돌 사고로 바퀴가 빠져 버리는 등 대혼란이 발생할 것이다.

우리는 손자의 명성에 익숙해서 《손자병법》에 일단 경의를 표하고 들어가지만, 손자의 생전에는 그의 명성이 후대만큼 화려하지 않았다. 손자가 지휘관들 앞에서 공격의 원리를 강론했다면 그들 대부분이 말은 그럴듯하지만 현실적인 난관이 많다며 고개를 저었을 것이다. 북쪽 국경에 유목 지대를 접하고 있는 조나라나 연나라의 장수라면, 그건 변방의 유목민에게나 가능한 전술로 우리에게는 맞지 않는다고 말했을 것이다.

이것이 손자를 포함한 모든 선각자가 마주치는 운명이다. 춘추시대나 고대 그리스의 전쟁의 문제는 적의 대형만 봐도 공격 방향을 알 수 있다는 것이었다. 그렇게 수백 년을 싸워 오면서 손자의 공격 이론이나 유목 기병의 공격 전술이 자신들의 방식에 비하면 얼마나 가공할 위력을 발휘하는지 깨달을 기회가 충분히 있었을 것이다. 그러나 그들은 문제를 타개하거나 변화를 추구할 생각은 하지 않았다. 한나라 이후 당나라 시대에 와서야 손자의 학설은 중국군의 표준 전술에 반영되어 제대로 실체를 지니게 되었다. 그 비결의 핵심은 기병이었다. 한나라는 흉노를, 당나라는 돌궐족과 몽골 계열의 유목 부족을 포섭해서 기병을 조달했다. 간단한 듯하지만 수백 년이 필요한 힘겨운 발상의 전환이었다.

4–2 여러 사람들이 알 수 있는 정도에 불과한 볼 만한 승리를 거두는 것은 최선의 승리가 아니다. 전쟁에서 이겨 천하 사람들이 잘했다고 말하는 승리도 최선의 것은 아니다. 가벼운 털 하나를 드는 것을 많은 힘을 썼다고 하지 않고, 해와 달을 보는 것을 눈이 좋다고 하지 않으며, 천둥소리를 듣는 것을 가지고 귀가 밝다고 하지 않는다. 옛날에 전쟁을 잘한다고 말하는 사람은 승부를 쉽게 이길 수 있게 만들어 놓고 이기는 자이다. 그런 까닭에 전쟁을 잘하는 자의 승리는 지혜롭다는 명성도

없고, 용감했다는 공로도 없다. 그런 까닭에 그의 승리는 틀림이 없다. 틀림이 없는 이유는 그가 반드시 승리하도록 조치해 놓았기 때문에 이미 패배한 자에게 승리를 거두는 것이다. 전쟁을 잘하는 자는 자기가 패배하지 않을 곳에 서서 적의 패배를 놓치지 않는다. 이런 까닭으로 이기는 군대는 먼저 이긴 뒤에 전투를 벌이고, 패배하는 군대는 먼저 싸움을 벌이고 승리를 추구한다. 용병을 잘하는 자는 도를 닦고 법을 보존한다. 고로 승리와 패배를 능숙하게 다룰 수 있는 것이다.

見勝不過衆人之所知, 非善之善者也. 戰勝而天下曰善, 非善之善者也. 故擧秋毫[4]不爲多力, 見日月不爲明目, 聞雷霆不爲聰耳. 古之所謂善戰者, 勝於易勝者也. 故善戰者之勝也, 無智名, 無勇功. 故其戰勝不忒. 不忒者, 其所措必勝, 勝已敗者也. 故善戰者, 立於不敗之地, 而不失敵之敗也. 是故勝兵先勝而後求戰, 敗兵先戰而後求勝. 善用兵者, 修道而保法,[5] 故能爲勝敗之政.

**쉬운 승리를 추구하라 : 이길 수밖에 없는 최선의 조건을 만든다**

미국 메이저리그나 한국 프로야구에서 진짜 수비를 잘하는 선수는 TV 하이라이트 프로그램에 잘 등장하지 않는다. 타구를 빨리 예측하고 미리 움직여 가장 편하고 잡기 쉬운 상태에서 포구하기 때문에 수비 장면이 별로 극적으로 보이지 않는다. 손자가 말하는 최선의 승리가 이런 것이다. 사람들은 다이빙캐치나 아슬아슬한 승부에 열광하지만, 더 뛰어난 지휘관이었다면 그런 극적인 위기 상황까지 가지 않고 전투를 쉽게 끝낼 수 있었을지도 모른다.

전투를 쉽게 끝내는 최고의 전술은 전투 현장에서 안간힘을 쓰는 것이 아니라 싸우기 전에 내게 유리한 상황을 선점하고 조성하는 것이다. 유격수가 수비 시프트(Shift)에 따라 공이 날아올 길에 미리 위치하고 있거나 외야수의 스타트가 빨랐다

4 추호(秋毫) : 가을철에 털갈이하여 새로 돋아난 짐승의 가는 털. 매우 적거나 조금인 것을 비유적으로 이르는 말.

5 수도이보법(修道而保法) : 여기서 도(道)와 법(法)은 손자가 언급한 용병의 도법을 말한다.

면 다이빙캐치를 할 필요가 없다. 영국의 유명한 전쟁사가인 리델 하트 경은 전술을 직접 접근법과 간접 접근법이라는 2가지 개념으로 나누었다. 하지만 그의 분류는 지나치게 작위적이다. 간접 접근법에 경청할 만한 요소가 있는 것은 사실이지만 그 문제의식은 손자의 이 구절에 충분히 내포되어 있다. 손자가 유명세를 추구하는 사람이어서 이 편에서 직접 접근, 간접 접근과 같은 쉬운 용어를 만들어 제시했더라면 리델 하트가 설 자리가 없었을 것이다.

쉽게 이길 수 있는 전투 상황을 조성하는 방법은 전술, 기술, 지리 등 모든 것을 종합해서 자신에게 가장 유리한 지점을 선택하고 그곳으로 적을 끌어내는 것이다.

공중전은 1차 세계대전에서 처음 등장했다. 전사 간의 1:1 대결은 중세의 전설에서나 등장하던 방식인데, 특이하게도 최첨단 기술이 충돌하는 공중전에서 이것이 재현됐다. 2차 세계대전까지도 적기를 격추하려면 적기에 꽤 가까이 접근해야 했기 때문에 조종사들은 격추하는 상대의 표정과 눈동자까지도 볼 수 있었다. 그 기억은 생존한 조종사들을 오랫동안 괴롭혔다고 한다.

프로펠러가 달린 페가수스를 타고 공중에서 벌이는 현대판 기사들의 전투는 1 · 2차 세계대전에서 다소 특이한 기록을 낳았다. 공중전이 처음 벌어진 1차 세계대전의 창공에서는 독일 조종사들이 압도적인 우위를 차지했다. 붉은색으로 칠한 포커 삼엽기를 몰아 '붉은 남작(Red Baron)'이라고 불린 최고의 격추왕 만프레드 폰 리트호펜(Manfred Albrecht Freiherr von Richthofen, 1892~1918)은 80~100대의 연합군 항공기를 격추했다. 붉은 남작이 전사하자 그의 비행 대대를 지휘한 사람은 나치의 2인자가 되는 헤르만 괴링(Hermann Wilhelm Göring, 1893~1946)이었다. 그는 총 22



'붉은 남작' 만프레도 폰 리트호펜

대를 격추해서 3위의 격추왕이 되었다.

2차 세계대전에 접어들자 상황이 바뀐다. 독일 공군 사령관이었던 괴링은 항공력만으로 영국을 침몰시키겠다고 자신하고 대서양 항공전을 벌인다. 어마어마한 폭격기와 전투기 부대가 영국을 공습했고, 필사의 대결을 벌였다. 영화로도 제작되었던 이 유명한 공중전은 결국 영국군의 승리로 끝났다. 1 · 2차 대전의 뒤바뀐 승패의 원인에 대해서 전투기의 성능, 조종사의 능력, 레이더 기술 등 다양한 해석이 있다. 그러나 당시 영국 · 프랑스 · 독일의 기술력은 사실 50보 100보였다. 조종사들의 능력도 양쪽이 극심한 차이를 보일 수는 없다. 결정적 차이는 홈그라운드 문제였다. 공격하는 쪽은 적을 기다리고 있는 쪽에 비해 이미 상당한 피로를 느끼게 마련이라, 자연히 집중력이 저하된다. 1초도 안 되는 시간에 승부가 갈리는 공중전에서 피로와 집중력 저하는 상당히 불리한 요인이다.

더 결정적인 요소는 바람과 시간이었다. 1차 세계대전 당시 연합군 전투기들은 독일 상공에서 맞바람을 맞으며 싸워야 했다. 오늘날의 경차보다도 허약한 엔진을 달고 있던 당시의 항공기에게 맞바람은 심각한 장애였다. 게다가 연료 문제로 독일 상공에 머무를 수 있는 시간이 고작 30분 정도였다. 시간과 연료의 압박을 받으며 귀환할 때도 적에게 등을 보이며 달아나야 했다. 연합군 조종사들에게는 대단히 치명적인 핸디캡이었다.

2차 세계대전에서는 양상이 바뀌었다. 독일군 조종사들이 도버 해협을 건너 영국 땅으로 공격해 들어갔다. 독일군의 주력 전투기 메사슈미트는 작고 가볍고 빠른 경공격기의 대명사와 같은 전투기이다. 그런데 이런 전투기는 항상 항속 거리에 문제가 있다. 더 치명적인 단점은 가속을 했을 때 연비가 급속히 나빠진다는 것이었다. 평균 속도라면 메사슈미트의 항속 거리는 도버 해협을 왕복하며 임무를 충분히 수행할 수 있었다. 그러나 적과 조우해서 엔진 출력을 최대로 가속하면 연료 게이지도 급속히 떨어졌다. 독일군 조종사들은 연료 게이지를 보면서 싸워야 했다. 0.1초의 순간 판단력이 좌우하는 승부에서 이것은 적지 않은 부담이 되었다. 게다가 영국 조종사들은 격추되어 땅이나 바다로 떨어져도 살 가능성이 높았지만,

독일군 조종사들은 그렇지 못했다. 많은 독일군 조종사들이 연료 부족으로 도버 해협에 추락했다. 대 항공전이 벌어지는 동안 바다에서는 어부들이 추락한 조종사들을 구하기 위해 돌아다니고 있었지만, 전쟁에서 인도주의를 추구한다는 것을 어려운 일이다. 영국 어부들을 바다에 떠 있는 조종사에게 접근하면 구해 주기 전에 먼저 국적 확인부터 했다. 그가 독일인이면 버려두고 떠난 경우가 적지 않았다고 한다.
연료와 바람, 시간의 압박도 큰 부담이었는데, 영국군은 레이더라는 신무기까지 보유하고 있었다. 레이더는 독일군 항공기를 미리 포착해 냈고, 영국 전투기들은 자신들이 제일 유리한 지점에서 기다리다가 독일 공습 부대를 요격했다.
결과론이지만 1 · 2차 세계대전 중에 가장 효과적이었던 항공 전술은 지상군과 협력해서 공군기를 지상 부대의 전투 지원에 투입하는 것이었다. 그러나 독일 공군 사령부는 자신들만의 독자적인 작전을 펴고 싶어 했다. 조직이건 개인이건 스스로의 독자적 능력을 과시하고 싶은 것이 인간의 보편적 욕구이다. 조직의 발전을 위해서도 그런 욕구를 무시할 수는 없다. 영국과 미국 공군도 이런 유혹에서 벗어나지 못했다. 그러나 그 욕구를 실현하기 위해 절대 불리한 요건 속으로 뛰어들어야 한다면 손자의 경고처럼 모두가 찬탄하는 승리, 과시적인 승리를 위해 쉬운 승리를 포기하는 것이 된다. 그리고 패배한다면 승리와 함께 조직의 발전도 요원해질 것이다.

## 언론에서 찬양하는 승리를 추구하지 말라

이 단락은 내용의 길이에 비해서 메시지는 간결하다. 손자같이 차분한 사고력을 지닌 사람이 가끔 단순한 내용을 길게 말하며 뜨거운 열변을 토하는 것은, 앞서 말했듯 《손자병법》의 원본이 글이 아니라 강연록이기 때문이다. 일반인들은 손자를 대단한 책략가이거나 냉철한 병법 이론가로 생각하는 경향이 있다. 그러나 이런 부분을 보면 손자가 인간의 행동과 사상의 근본을 예리하게 꿰뚫어 보는 깊이 있는 지성을 지닌 인물인 것은 분명하지만, 그저 냉정한 사람만은 아니었다. 손자에

게는 열정이 있다. 오히려 냉정함보다는 병법과 사상의 뿌리까지 파고들고자 하는 열정이 남다른 혜안을 발휘하게 한 근원이었다. 개인적인 성격을 떠나서, 시대를 앞서간 선각자들의 공통점은 지적 열정이 있다는 것이다.
여기서 손자가 흥분하는 데는 충분한 이유가 있다. 누군가에게 보여 주는 승리, 모두에게 찬양받는 승리는 오늘날로 치면 언론에서 열광하는 승리라고 할 수 있다. 과거에는 이런 유명세보다 더 무서운 것이 리더의 명예욕이었다. 전쟁은 인간의 욕망이 강력하게 분출되는 것이다. 따라서 철저히 냉정하게 분석적으로 진행되어야 함에도 불구하고 지휘관과 권력자의 명예욕이 개입하면 이성과 상식을 배반하는 끔찍한 희생을 초래한다. 극적인 승리를 거둔 전쟁 영웅이 되면, 국민을 열광하게 하고 출세가도의 길이 보장된다. 그들의 명예욕과 정치적 야심에 의해 얼마나 많은 병사들이 잘못된 전쟁에 내던져졌던가? 그와 같은 희생과 비극의 사례는 우리의 상상을 초월한다.

1942년에 벌어진 스탈린그라드 전투는 '스탈린그라드'라는 이름이 비극의 원인이 되었다고 알려져 있다. 볼가강가의 공업도시로, 현재는 '볼고그라드'라고 불리지만 1925년에 스탈린그라드로 개명된 이후 2차 세계대전을 맞았다.
독일의 스탈린그라드 공격은 도시 이름에 미혹되어 스탈린의 명예를 실추시키기 위한 것은 아니었다. 독일군은 소련을 남북으로 양단하고, 코카서스의 유전 지대를 획득하는 것이 본래 목적이었다. 그러나 히틀러는 독일군의 병력과 수송 능력이 부족한 상황에서 이 계획을 과도하게 확대시켰다. 스탈린은 스탈린그라드를 사수하기 위해 엄청난 민간인 희생과 잔혹한 무리수를 감행했다.
최악의 결정은 히틀러가 스탈린과 마찬가지로 자신의 명예를 위해 스탈린그라드로 들어간 6군의 철수와 항복을 끝까지 허가하지 않았다는 것이다. 독일 6군은 스탈린그라드에서 무려 76만 명이 전사하고 9만 명이 포로가 되었다. 독일군 포로들은 엄청난 학대를 받았고, 종전이 된 후에도 전범이라고 송환을 거부당했다. 1956년에서야 완전한 송환이 이루어졌는데 생환한 포로는 5천 명이었다. 소련군의 희생은 더 가혹했다. 무기도 없이 전선에 밀어 넣고, 사람이 없어져야 완전한 점령이

라는 신조에 따라 민간인 철수조차 허용하지 않았던 탓에 소련군 900만 명이 전사하고 400만이 포로가 되었다. 포로가 되었던 자들 중에서 살아 돌아온 사람은 180만 밖에 되지 않았다. 민간인 희생자는 대략 1800만 정도로 추산된다. 중공군의 인해전술도 이런 식은 아니었다. 그야말로 병사와 민간인이 뼈와 살로 독일군의 총알과 포탄을 소모시키며 도시를 사수한 것이다.

좌우간 성공은 했다. 보급이 줄어들고 독일군 전선이 동강 나면서 전세는 역전되고 스탈린그라드의 독일군은 거꾸로 포위되고 보급이 끊겼다. 마지막 순간에 히틀러는 6군 사령관 파울루스를 원수로 진급시켰다. 진급의 의미를 깨달은 파울루스는 이렇게 중얼거렸다.

"나는 보헤미아의 상병(히틀러를 이름)을 위해 자살 따위는 하지 않을 걸세."

1449년 명나라 황제 영종은 50만 대군을 이끌고 친정(親征)에 나섰다. 감히 말 무역을 줄였다고 명나라 국경 지대를 침공해서 약탈한 오이라트를 정벌하기 위해서였다. 오이라트는 에센이라는 부족장이 이끌고 있는 몽골계의 부족이었다. 이 정벌은 손자가 걱정했던 대로 어리석은 권력자가 '천하가 칭찬하는 승리'에 도취되면 어떤 무모한 짓을 벌일 수 있는가를 보여주는 증거이다.

영종은 명나라 역사상 가장 게으른 황제로 살고 싶다는 소망을 갖고 있었다. 황제로서의 노력을 전혀 하지 않는 것은 당연지사였다. 1년에 신하를 만나는 날이 10일밖에 안 될 정도였다. 정권은 황태자 시절 스승이었던 환관 왕진에게 위임했다. 명나라 역사상 최대의 권력을 휘두른 환관으로 알려진 왕진은 비축한 재산만 명나라 예산 11년치와 맞먹었다. 그러나 당시 명나라 관료들이 조사 과정에서 빼돌린 양이 엄청났을 테니 실제 재산은 그 이상이었을 것이다.

권력을 너무 쉽게 생각한 왕진은 황제에게 친정을 권하고 자신도 동행했다. 이미 권력을 장악한 그가 무슨 속셈으로 군사적 영광까지 추구했는지는 미스터리다. 모든 관료가 친정을 말렸다. 50만 대군이라지만 실상은 명목상의 수치일 뿐이다. 명나라 군대는 이미 장부상으로만 존재하고 있었다. 막상 병력을 소집해 보니 10만도 되지 않는 오합지졸이었다. 이런 현실을 보고도 영종과 왕진은 진군을 개시해

군사 요충지인 산시성 따퉁(大同)까지 진군했다. 겁에 질린 관료들과 장군들까지 나서서 무릎을 꿇고 철군을 애원했지만 황제는 듣지 않았다.
결과적으로 명군은 대패했고, 회군하던 황제는 단거리로 후퇴하지 않고 동쪽으로 빙 돌아 우회했다. 적을 속이기 위해서가 아니라 중도에 왕진의 별장에 들리기 위해서였다. 왕진은 자신의 실수를 별장에서의 연회로 만회하려 했다고 한다. 오이라트의 기병은 단숨에 명군을 따라잡았다. 명군은 토목보라는 작은 요새에서 헛된 저항을 하다가 전멸했다. 영종은 오이라트에게 사로잡혔고, 왕진은 전투 중에 살해되었다. 중국 역사상 왕조가 멸망할 때를 제외하고 황제가 전쟁에서 포로가 된 사건은 이것이 유일하다.
이 한 번의 만용으로 명나라가 망할 뻔했다. 천운이었는지, 오이라트의 지도자 에센도 상대가 이토록 멍청할 줄은 전혀 예상하지 못했던 탓에 명 황제를 사로잡자마자 판단력이 흐려졌다. 바로 베이징을 공격했으면 함락시켰을 것인데, 영종을 이용해 항복을 받으려 시간을 끌다 공격 기회를 놓쳤다. 베이징 방어가 강화된 뒤에야 공격했지만, 기병은 야전에서와 달리 강력한 베이징 성벽을 돌파하지 못했다.

다른 사례를 살펴보자. 나폴레옹에게 최고의 영예를 안겨 준 전투는 아우스터리츠 전투다. 이때가 나폴레옹 경력의 절정기였고, 그곳에서 병사들과 함께하던 밤을 평생 잊지 못했다. 1805년 12월 2일 체코의 동부 지역에서 벌어진 이 전투에서 프랑스군은 오스트리아·러시아 연합군을 대파했다. 양측의 병력은 7만에서 7만 5,000 정도로 비슷했지만 프랑스군은 1,305명이 전사하고 6,940명이 부상을 입었다. 오스트리아·러시아 연합군은 1만 5,000여 명이 죽거나 다쳤고 1만 2,000명이 포로가 되었다. 아우스터리츠에서 나폴레옹은 사면초가의 위기 상황이었다. 트라팔가 해전에서 프랑스군이 대패했고, 파리에서는 쿠데타가 발생한다는 소문이 돌았다. 나폴레옹의 부하들은 바로 회군할 것을 강력하게 요청했다. 프로이센 군대도 연합군에 합류하기 위해 달려오고 있었고, 러시아의 2차 지원군이 다가오고 있었다. 그야말로 진퇴양난이었다. 7만 5천이 넘는 적을 바로 앞에 두고 파리

까지 돌아가자면 절반의 희생은 각오해야 했다. 버티고 있으면 적은 2배로 늘어나 자신들을 포위 · 섬멸해 버릴 것이다. 유일한 해결책은 현 상황에서 빨리 승부를 결정하고, 승전보를 갖고 파리로 돌아가는 것뿐이었다. 그러나 적이 나폴레옹이 원하는 대로 속전속결로 나와 줄 리가 만무했다.

러시아군 원수 쿠트조프는 서두를 이유가 없었기 때문에 지원 병력이 모두 도착할 때까지 기다리자고 했다. 그러나 젊고 감상적이고 평생 헛된 명예욕을 주체하지 못했던 러시아 황제 알렉산드르 1세는 조바심을 견디지 못했다. 전투를 복기해 보면 병사들의 훈련 상태나 전술 능력은 차치하고 나폴레옹과 연합군 장교들의 전술만 비교해도 큰 차이가 났다. 훈장을 받은 노련한 장교와 사관생도 정도의 수준차였다. 짜르는 쿠트조프의 지휘권을 박탈하면서 전투 개시를 촉구했다. 마침내 연합군은 빠른 승부를 원하던 나폴레옹의 함정에 걸려들고 말았다.

이런 경우는 가시적인 예에 불과하다. 많은 지휘관들이 명예를 좇느라 전략 · 전술을 변경해서 값비싼 대가를 치러야 하는 공격 지점을 선택하고, 심지어 병사들을 사지로 내몰기도 한다.

사회와 일반 조직에서도 마찬가지다. 오너와 CEO의 개인적 취향 때문에 잘못된 선택을 해서 망하거나 큰 피해를 입는 기업은 수도 없이 많다. 언론을 의식하고 명예욕을 추구하느라 과장한 창립자의 신화가 엉뚱하게 기업의 덫이 되어 버리는 사례도 적지 않다. 출세를 위해 과장한 수치와 조작된 통계는 반드시 복수를 한다. 이런 경향은 조직뿐만 아니라 내부 구성원이나 개인사업자에게도 무수한 오류를 양산한다. 〈형〉편에서 손자가 잠시 냉정을 잃고 감정적 열변을 토하는 것은 이런 사태를 예감했거나, 춘추시대에 이미 비슷한 사례를 질려 버릴 만큼 많이 목도했기 때문일 것이다.

### 길을 닦고 법을 보존한다

항공기 추락 사고가 발생했다. 사고 원인을 조사하던 조사팀은 규격에 맞지 않는 나사 하나가 비극의 원인이었다는 사실을 밝혀냈다. 정비공이 항공기를 정비하면

서 나사를 교체해야 했는데, 정품 나사가 없어서 비슷한 나사를 사용해서 항공기가 추락한 것이다. 정비공은 사고의 책임을 져야 했고, 수사당국에 체포되었다. 정비공도 할 말은 있었다. 항공기의 종류는 수백 종이 넘고, 항공기의 부품은 대당 수만 개이다. 작은 부품 하나를 수리할 때마다 수백 쪽에 달하는 매뉴얼을 뒤지고, 나사 하나까지 지정한 것으로 찾아서 사용하다가는 항공기 운항 속도는 절반 이하로 줄어들 것이다.

어떤 군대나 조직이 패배하거나 목표 달성에 실패했을 때, 기본을 지키지 않았다는 비판이 곧잘 행해진다. 기본과 원칙을 지키지 않는 데는 여러 가지 이유가 있지만, 가장 큰 원인 중 하나가 그것을 지킬 수 있는 상황을 만들어 놓지 않거나 도저히 지킬 수 없는 방법을 깔아 놓는 것이다.

군대가 전쟁에서 승리하기 위해서는 뼈를 깎는 노력과 뒷받침이 필요하다. 전장에 운반해 주어야 하는 보급품만 해도 수천 종이 넘는다. 그 보급품을 운송하는 트럭은 2만 개의 부품으로 이루어져 있다. 그뿐인가, 공병은 길을 닦고 다리를 놓아야 한다. 독일의 티거 탱크 전차장으로 150대의 탱크를 격파한 오토 카리우스 중위의 회고록에는 그와 공병 장교가 가설한 다리의 안전성을 두고 설전을 벌이는 장면이 나온다. 공병 장교가 도로에 임시가교를 설치했는데, 오토 중위가 보기에 그 다리는 타이거 탱크의 중량을 지지할 것 같지 않았다. 공병 장교는 가능하다고 우겼지만 타이거가 진입하자 다리는 꺼지고 말았다. 이런 사고로 진격이 하루 이틀씩 지체되고 때로는 이런 사소한 지체가 전체 전투를 망치기도 한다.



티거 탱크
2차 세계대전 최고의 탱크로 연합군에게 공포의 대상이었다.

공병 장교도 할 말은 있었

을 것이다. 그가 공병 학교에서 훈련받을 때는 타이거 탱크 같은 초중량 탱크가 없었다. 타이거는 보통 독일군의 주력 전차보다 2배 이상 무거웠다. 공병들은 적의 총구에 노출된 상태에서 가설 공사를 했는데, 다리를 가설할 자재가 제대로 공급되었을 리도 없다.

이런 사정으로 독일의 비밀 병기였던 타이거 탱크가 흉기가 되기도 했다. 오토 카리우스 같은 전차장이 여러 명 있었다면 전세가 뒤바뀌었을지도 모르지만, 타이거가 그런 전과를 올릴 수 있는 길이 예비되어 있지 않았다. 발지 전투에서 타이거는 독일군 진격의 선두에 섰다. 독일군의 관건은 속도였는데, 무적의 타이거 탱크가 지나가면 허약한 유럽의 오솔길은 붕괴되어 버렸다. 타이거는 중량 때문에 한 번 시동이 꺼지면 기동 불능이 되는 경우가 잦았는데, 타이거가 좁은 도로에 퍼져 버리면 즉시 기갑 부대 전체가 정체되었다. 이런저런 이유로 타이거 탱크가 정말 전공을 세운 것인지 민폐가 되었는지를 두고 지금까지 논란이 벌어지고 있다. 틀림없는 사실은 타이거 탱크가 제 역할을 하기 위해서는 타이거에 걸맞은 도로가 닦여 있었어야 한다는 것이다.

손자가 말한 길은 이런 물리적 도로만이 아니다. 군대가 자신의 전투력을 제대로 발휘하기 위해서는 수많은 전투 지원이 법대로 이루어져야 한다. 보급뿐이 아니다. 교통, 통신, 의료 등 온갖 문제가 산적해 있다. 이런 것들이 종합되어 전투력이 된다. 그것이 원칙대로 운용되려면 법대로 운용할 수 있는 조건이 조성되어 있어야 한다. 이것이 바로 손자가 말한 길을 닦고 법을 보존하는 것이다.

리더는 원칙과 기본을 지키지 않는 병사들을 적발하러 다닐 것이 아니라 기본을 지킬 수 있는 조건이 갖추어지고, 운용되고 있는지를 살펴야 한다. 시행이 불가능한 말도 안 되는 매뉴얼을 색출해 내는 것도 중요하다. 대부분의 조직에서는 승리를 위해 수도이보법(修道而保法) 하는 것이 아니라 책임 회피를 위해 도무지 지킬 수 없는 원칙과 기본을 만들어 낸다. 이렇게 되면 조직은 갈수록 이기적으로 서로 불신하게 되며, 전투력은 종합적으로 하향 평준화된다.

**4-3** 병법의 한 구절에서 말하기를, 첫째는 도(度 : 측정), 둘째는 양(量 : 계량), 셋째는 수(數), 넷째는 칭(稱), 다섯째는 승리라고 하였다. 지형에 따라 측정하고, 측정한 수치에 의해 계량하고, 양에 의거하여 수를 산출한다. 수에 의거하여 칭, 즉 양측의 전력을 비교하고, 이에 의거하여 승부를 판정한다. 그러므로 승리하는 군대는 저울이 무거운 추를 얹은 쪽으로 기우는 것과 같다. 패배하는 군대는 가벼운 추로 무거운 추를 이기려는 것과 같다. 승리하는 사람이 백성을 싸우게 하는 방법은 천 길 계곡에 막아 놓은 물을 터놓은 것과 같으니 이것을 형(形)이라고 한다.

兵法, 一曰度, 二曰量, 三曰數, 四曰稱, 五曰勝. 地生度. 度生量, 量生數. 數生稱.[6] 稱生勝. 故勝兵若以鎰稱銖,[7] 敗兵若以銖稱鎰. 勝者之戰民也, 若決積水於千仞[8]之溪者, 形也.

### 이성으로 측정하고 승리를 추구하라

이 구절은 앞서 살펴본 단락의 결론에 해당하는 부분이다. 전략 · 전술을 실행할 때는 명예욕이나 기타 감정적 요인을 배제해야 한다. 이를 위해서는 철저하게 현장과 현실만을 보고, 객관적이고 계량적인 수치를 통해 양측의 전력을 비교하고 승부를 예측하라는 것이다.

손자는 그 예를 제시한다. 먼저 자국과 적국의 국토의 거리와 면적을 측정한다. 이것이 도(度)이다. 거리와 면적이 나오면 부피 계산이 가능하다. 이것이 양(量)이다. 더 구체적으로 말하면 식량 생산력, 말, 무기 등이다. 수(數)는 전쟁에 필요한 병사나 물자의 구체적인 숫자이다. 적국의 규모, 도시의 수, 거리, 도로, 군대 상황을 토대로 전투에 필요한 병력, 점령과 유지에 필요한 병력과 보조 인력의 수를 산정하는 것에 해당한다. 이 수치가 나오면 양측의 전력을 비교한다. 그 후에 전쟁

6 칭(稱) : 저울에 달아 보다.

7 일주(鎰銖) : 일(鎰)은 저울추로 24량이다. 주(銖)는 저울의 눈으로 1량의 1/24이다. 24주가 1량이 된다.

8 인(仞) : 길이의 단위. 1인은 8척.

의 승부도 판단할 수 있다.
이 단락에서는 시야를 좁혀 구체적으로 한정하기는 했지만, 이미 1편의 내용에 포괄되는 내용이다. 도(度)에서 시작하는 5단계는 이성적이고 정직한 분석을 강조하기 위해 수학 문제의 풀이 순서같이 도식적인 예를 제시한 것이다. 굳이 각각의 의미를 현학적으로 주해할 필요는 없다.
그래도 손자의 말인데 소홀히 넘겨서는 곤란하지 않을까? 그렇다. 흥미로운 것은 다음 부분이다.

**손자의 블랙 코미디 : 저울추의 비유**

지금까지 살펴본 손자의 전쟁론에 의하면, 전쟁을 하기도 전에 승부는 이미 결정되어 있다. 객관적으로 측정하고 전력을 비교하면 승부는 싸우기 전에 예견할 수 있다는 손자 방식의 전쟁 예측론은 어딘지 모르게 강대국의 편에서만 전쟁을 분석하는 듯한 인상을 준다. 1편에서는 그래도 전략이나 장수의 임기응변, 병사의 사기와 같은 무형 요소에 대한 분석이 가미되어 있어서 기계적인 비교는 피할 수 있었는데, 〈형〉편에서 제시한 측정법은 그런 무형의 요소도 없다. 더욱이 양측의 전력을 저울추에 비교하고, 무거운 쪽이 이긴다는 식의 해설은 마치 프로야구 1위 팀과 꼴찌 팀이 붙으면 1위 팀이 이길 거라고 예측하는 것처럼 무미건조하다.
전쟁은 객관적인 전력 차이로만 승부가 나지 않는다. 세계 전쟁사를 보면 누가 보아도 절대적 열세인 상황에서도 승리를 거둔 사례가 많이 있다. 손자는 그 결과에 대해 사전에 정확하게 분석하고 예측하지 못했기 때문이라고 지적할지도 모른다. 하지만 누가 전쟁의 승부를 완벽하게 예측할 수 있을까? 아무리 뛰어난 천재라 해도 대규모의 전쟁에서는 인간이 측정할 수 없는 요소가 너무 많다. 상대의 행동을 손바닥 들여다보듯이 예측한다고 해도 기상, 사고, 자연 재해 등 예측할 수 없는 요소가 남아 있다. 모든 것을 예측할 수 있는 신적인 지휘관이 있다 해도 실제 전쟁에서 1인의 천재가 모든 것을 통솔할 수는 없다.
우리가 병법에 관심을 갖는 것은 객관적 예상치를 뛰어넘는 역전승을 추구하기 때

문이다. 그런데 손자의 과도한 예측론은 이런 기대를 꺾어 버린다. 예측 가능한 요소로 내리는 판단만으로 승부가 결정된다면 약자는 기적을 바랄 수 없다. 강자는 정확한 분석과 계획대로 군을 운영하며, 큰 실수만 하지 않으면 전쟁에서 승리할 수 있다고 말하는 것처럼 느껴진다.

과연 손자는 기계적인 승부 결정론자였을까? 일반적인 상식으로도 그랬을 리는 없을 것 같다. 손자는 왜 이런 오해받을 만한 발언을 했을까? 문장을 다시 음미해 보자.

① 양측의 전력을 비교하고, 이 비교에 의거하여 승부를 산출한다.
② 승리하는 군대는 저울이 무거운 추를 얹은 쪽으로 기우는 것과 같다.
③ 승리하는 사람이 백성을 싸우게 하는 방법은 천 길의 계곡에 막아 놓은 물을 터놓은 것과 같다. 이것을 형이라고 한다.

이 세 문장 사이에는 교묘한 비약이 있다. ①의 전력 비교는 객관적인 전력 비교만을 말하는 것이 아니다. 아군과 적군의 비교해서 열세와 우세를 감안한 후 전략 · 전술까지 포함한 비교이다. 그래도 승부는 예측할 수 없고 누구도 확신할 수 없다. ②에서 승리하는 군대는 저울추가 무거운 쪽으로 기우는 것 같다고 했다. 이 말을 ①에 비중을 두어 해석하면 확실히 결정론에 가깝다. 핵심은 ③이다. 이 문장에서 갑자기 논지가 바뀐다. 백성이 싸우게 만드는 법이라고 했다. 잘 음미해 보면 이것은 다분히 주관적이다. 백성들이 자신을 무거운 추라고 확신하고, 저울이 무거운 쪽으로 기울 듯 계곡물을 막았다가 터트리면 물이 폭포처럼 쏟아지는 듯한 군대의 형세를 만들어야 한다고 말한다.

저울추의 비유에는 객관과 주관이 얽혀 있다. 장수의 전력 분석과 승부 예측은 객관적이어야 한다. 장수는 개인의 감정과 명예욕으로 전술 판단을 왜곡해서는 안 된다. 그런데 전술을 실행하는 단계에서 장군은 우세하면 우세한대로 백중세면 백중세대로 열세면 열세한대로 자신의 전력을 최대한 이끌어내서 최고의 승리를 탐구해야 한다. 그러기 위해서는 군대가 자신들이 무거운 추라는 확신을 갖고 전투

에 임할 수 있고, 전투를 그렇게 진행할 수 있게 해야 한다. 이것이 형세이다.
이것이 〈형〉편의 핵심일 뿐만 아니라 손자가 1편에서 한 말을 또 반복하고 있는 이유를 설명해 준다. 1편은 전략 분석 회의 결과였다면 4편은 분석을 바탕으로 실전을 구상하고 역전을 추구하는 단계이다. 실전에서는 전력을 넘어서는 역전도 있을 수 있다. 그것을 가능하게 하는 힘이 바로 '형세'이다. 이를 위해선 수단 방법 가리지 않고 아군 병사들을 속여서라도 부하들이 스스로 유리하다는 확신을 갖고 전력을 쏟아 붓게 해야 한다. 진정한 지휘관은 이 단계에서 병사들의 힘을 결집하고 폭발시키는 부분까지 계산에 넣는다. 열세에서 승리를 거둔 역전의 전투, 예상을 깨는 과감한 작전, 적은 수로도 적의 심장부로 파고들어 승리하는 전투의 공통점을 보면 리더와 병사들이 전술에 대한 확신을 갖고 도전했다는 것이다. 이렇게 할 수 있게 만드는 힘이 바로 '형세'이고, 전쟁 전의 전력 분석을 뒤집는 지휘관의 능력이다.
마지막으로, 아군을 속여서라도 승리의 확신을 준다는 부분을 재검토해 보자. 20세기 이전의 전쟁에서 병사들을 속인다는 것은 사실 범죄도 아니었다. 우리나라가 국토의 지형과 인구를 정밀하게 알게 된 것은 20세기 들어와서이다. 다른 나라에 대한 정보는 더더욱 없었다. 선진국에서도 이런 정보는 빨라야 17세기쯤 되어서 대중화되었다. 예를 들면 2,500년 전 오나라와 월나라가 싸운다고 할 때 양국의 국력을 제대로 알고 있는 국민이 얼마나 됐을까? 어느 전쟁에서 어느 나라가 이겼다는 정도의 소문이나 듣는 정도였을 것이다. 손자의 말은 이런 상황을 충분히 활용해서 병사들에게 자신감을 불어넣고, 스스로를 무거운 추라고 여기도록 만들라는 것이다.
물론 이런 방식은 위험성을 내포하고 있다. 자칫하면 통계 조작을 '선의의 목적'으로 정당화할 수도 있다. 전쟁터에서 정직함과 솔직함은 정말 다루기 힘든 정의(justice)이다. 우리나라에서 선의의 목적으로 회계나 통계를 조작하는 행동이 용인되던 것은 대략 1970년대까지였다. 아마도 현대에도 완전한 정직성을 갖고 전쟁을 치르기는 어려울지 모른다. 그러나 지금은 손자의 시대와는 다르다. 억지로 만든 거짓 용기보다는 다른 방식으로 구성원의 자신감을 배양할 필요가 있다.

명심해야 할 것은 선의의 거짓말은 극히 순간적인 효과를 낼 뿐이라는 것이다. 전쟁에서 거짓말과 속임수가 용인되는 이유도 그것이 현장에서 소모되기 때문이다. 적의 포위망을 뚫기 위해 돌격해 나가는 병사들에게 "현재 포위망을 뚫고 생존할 가능성은 1/10이다"라고 말할 수는 없지 않는가? "자, 나가자! 1시간 뒤에 모두 본부에서 만나자"라고 말한 지휘관이 나타나지 못했다고 해서 그를 거짓말쟁이라고 비난할 병사는 없을 것이다.

근원적인 자신감과 몰입은 강압적이거나 일시적인 감정으로 추진되지 않는다. 진정한 자신감은 구성원 스스로가 생각하고, 추산하고, 시각적으로 판정할 수 있는 것이어야 한다. 건전한 자신감은 굳이 조작이나 연출로 만들어낼 필요가 없다. 일부일지라도 선량한 구성원들은 기꺼이 조직 내에서 긍정적인 요소를 찾고, 그것을 자신감으로 승화할 자세가 되어 있다.

전쟁사의 사례를 하나 더 살펴보자. 명나라 최고의 명장 척계광(戚繼光, 1528~1588)의 《기효신서(紀效新書)》에 나오는 일화이다. 당시는 전에 없던 화약 무기가 등장하던 때였다. 특히 그들의 숙적인 왜구, 만주족, 몽골족 등은 아직 화약 무기 없을 때라 아주 유용하게 쓸 수 있었다. 하지만 이 시대의 화약 무기는 소리만 요란했지 불발탄과 오발탄이 많았고 명중률이 형편없어서 알고 보면 실전에서는 별로 도움이 되지 않았다. 1467년 이시애의 난에 종군했던 유자광은 세조에게 자신이 목격한 전투 보고서를 올렸다. 정부군이 비밀 무기였던 화차로 반군을 향해 신기전을 맹렬하게 발사했는데, 명중한 것은 하나도 없고 모두 적의 뒤로 넘어가 떨어졌다는 내용이다. 당시 화차 부대의 지휘관이 조선군 최고의 화약 병기 전문가였는데도 그 모양이었다.

척계광의 시대에도 화약 무기의 명중률은 별로 달라지지 않았다. 그래서 척계광은 적을 향해 포격을 할 때는 맞추려 애쓰지 말고 높게 조준해서 적의 머리 뒤로 날리라고 조언하고 있다. 이것은 이시애가 본 조선군의 포격과 동일한 방식이다. 유자광은 이 포격을 보고 코웃음을 쳤고, 세조는 절망했다. 척계광은 왜 이런 조언을 했을까? 수십 차례 이상의 실전 경험을 쌓으면서 그는 예상치 못한 현상을 알아냈

다. 신기전을 써서 포성과 연기가 진동하고 적진에서 불길이 솟으면 병사들이 용기백배해서 적진으로 돌격하더라는 것이다. 실제 적군은 별다른 피해를 입지 않았는데도 말이다.

이는 손자의 의도와는 달리 감정적 흥분을 유도하는 것이 아닌가? 포화의 허상에 속는 것은 신병들에게나 가능하지 않을까? 그러나 척계광은 고참병들도 신병들과 똑같이 흥분하고 용감해지는 것을 발견했다. 고참병들은 단순히 포화에 속는 것이 아니라 전투의 원리를 깨닫고 자기 최면을 걸어 스스로 자신감을 부여함으로써 전사가 되는 법을 알게 된 것이다. 포격이 주는 이런 효과는 현대전에서도 여러 형태로 지속되고 있다.

이젠 흔한 방법이 되었지만 배지(badge)와 깃발을 만들고 멋진 로고에 공을 들이고 훈포장을 하거나 이달의 사원을 뽑아 매장에 거는 등의 행위는 모두 이런 노력의 산물이다. 이 원리를 기억한다면 구체적인 방법은 앞으로도 얼마든지 창안해 낼 수 있을 것이다. 근원적인 자신감은 조직에 대한 신뢰와 구성원들과 함께하는 작은 성공의 경험에서 양생된다.

## 천 길 낭떠러지에서 쏟아지는 물처럼

이 부분은 〈형〉편의 결론에 해당한다. 손자가 말하는 '형(形)'이란 군대의 전술적 결단 · 배치 · 형태 또는 군의 기세 등을 종합한 용어이다. 동양 철학이 일상적인 교훈에도 심오함을 부여하고, 뭐든지 앞뒤로 재어 보고 고민하게 만드는 비법이 독특한 개념 구성법 덕분이다. 전술적 형태와 기세라는 속성을 합쳐 보자. "탱크의 형(形)이 이것이다"라고 한다면, 탱크의 기능적 특성만이 아니라 탱크를 운용하는 병사의 기질까지 혼합한 개념이라고 할 수 있다. 우리는 동양인이라도 서양식 교육을 받은 현대인이라 이런 고대의 개념 사용법이 낯설다. 그 곤혹스러움을 보여주는 구절이 바로 이 부분이다. 손자는 〈형〉편에서 전술을 짤 때의 원칙, 공격과 수비의 원리, 아군과 적군의 질과 양에 대한 분석, 승자와 패자를 가르는 기준을 열심히 논하더니 갑자기 천 길 낭떠러지에서 쏟아지는 물처럼 백성이 싸우게 만드

는 것이 〈형〉편의 근본 목적이라고 말한다. 머리가 아플 정도로 원리적인 분석을 하다가 갑자기 추상적이고 감성적인 결론으로 끝나 버린다.

이것은 손자가 전술의 기능적 요소와 전술을 수행하는 병사들의 사기를 하나로 융합해서 이해하기 때문이다. 이것을 분리해서 해석하면 장님 코끼리 만지기 식의 해석이 되어 버린다. 전장에 배치한 병사들의 전술, 배치, 무기, 사기 등 모든 것을 합친 총합이 형세(形勢)이다. 그 형세가 물을 가득 채운 댐이 수문을 열기 직전의 상태 같아야 한다는 말이다.

핵심만 요약해 보자. 전술은 아군이 이길 수밖에 없는 유리한 상태를 만드는 것이다. 그런 상태가 아니거나 만들 수 없으면 싸워서는 안 된다. 유리한 상태를 만들려면 아군과 적군의 질과 양을 철저히 분석하라. 공격과 수비의 원리를 깨닫고 방법을 결정하라. 이 모든 노력의 결과로 저울추가 무거운 쪽으로 기우는 것처럼 되어야 한다. 그런데 전력 분석 결과, 우리가 가벼운 추라고 판명난다면? 손자가 비답을 내린다. 저울을 기울이고 땅을 기울여라. 병사들도 승리의 확신을 가지고 임하게 하라. 그러면 가벼운 추가 무거운 추가 된다. 이것이 '형'의 원리이며 천 길 낭떠러지의 의미다.

5

# 세(勢)

## 제5편 세(勢)

**5–1** 손자가 말했다. 무릇 많은 군사를 적은 병력처럼 통솔하는 방법은 부대의 단위를 나누는 것이다. 많은 군사를 적은 병력처럼 통솔하며 전투하게 하는 방법은 대형과 신호를 사용하는 것이다.

孫子日：凡治衆如治寡, 分數[1]是也. 鬪衆如鬪寡, 形名[2]是也.

### '세(勢)'의 개념

5편 〈세〉는 〈병세(兵勢)〉로 표기하기도 한다. 〈세〉편의 주제는 군의 편제, 대형, 통신 등이다. 군의 편제에 대해서 손자는 기본 개념만 간단히 제시했다. 군을 편제하는 것은 효과적인 통솔과 조직 역량의 운영을 위해서이고, 신호로 통신하는 것은 편제로 분할된 조직이 한 몸처럼 움직이기 위함이라는 얘기다. 너무 간략해서 조금 안타까운 생각마저 든다. 《손자병법》이 실전 매뉴얼이 아니라 전쟁의 원리에 대한 성찰을 위주로 하기 때문에 실용적인 면을 가볍게 생각했거나, 애초에 정리가 되지 않았던 것 같다. 그러나 이렇게 간단하게 제시된 기본 개념도 음미할 가치는 충분하다.
군의 편제의 목적은 전투 현장에서 다수의 병력을 빠르고 효과적으로 운용하기 위한 것이다. 시시각각으로 변하는 상황에 효과적으로 대처하기 위해서는 다양한 대형과 신호로 부대의 배치와 형태를 변경하고, 부대를 신속하게 움직여야 한다. 한마디로 군의 전투 효율을 높이는 것이 편제와 대형, 통신의 목적이다. 그런데 효율

1 분수(分數)：문자 그대로는 '수를 나눈다'는 뜻이다. 이 말은 병력을 나눠 편제를 한다는 의미로 해석된다.

2 형명(形名)：형명은 고대에 널리 사용되던 군사 용어이다. 그러나 정의가 엄밀하지는 않다. 대형과 신호라는 의미로 사용하기도 하고, 신호 체계로 이해하기도 한다. 조조는 형(形)은 깃발처럼 보이는 것을, 명(名)은 북이나 징처럼 들리는 것을 의미한다고 했다. 본서에서는 대형과 신호라는 의미로 해석했다.

이라는 기준이 말은 쉽지만, 실제 편제와 대형에 반영하는 데는 어려움이 있다.
군의 편제는 전투 현장의 효율만을 고려할 수는 없다. 평상시의 관리, 훈련, 장교와 부사관의 육성, 병사들의 인화 등 다양한 요소를 고려해야 한다. 그것들이 전투 현장에서의 효율성에도 큰 영향을 미친다. 대형과 신호는 상황에 따라 보다 유동적으로 적용할 수 있다. 그러나 전투 현장은 장소마다 특징이 있으므로 모든 상황에 최선의 효율을 발휘할 수 있는 마스터키 같은 형태는 있을 수 없다. 전술가들은 최적의 아키타입(archetype)을 만들기 위해 고심해야 했던 이유다.
편제와 대형은 무기와 기술이 변하면 다시 거기에 맞춰 변해야 한다. 근대 이후 무기 발달 속도가 빨라지고 전쟁의 규모가 커지면서 편제와 대형의 적절한 개혁은 그 자체만으로 군의 혁신을 좌우할 정도로 더욱 중요한 과제가 되었다. 당시는 기술 발달이 느린 사회였기 때문에 이런 부분에 대한 고민이 상대적으로 적었기에 손자가 편제와 대형에 대해 간략하게 정의만 제시한 것일 수도 있다.

### 조직의 두 얼굴 : 흑백 모자이크와 칼라 모자이크

손자는 편제를 나누는 이유, 즉 군대가 조직을 만드는 이유는 다수의 병력을 적은 병력처럼 통솔하기 위해서라고 했다. 편제를 나누면 통제력이 생긴다. 10명의 부하는 엄하게 관리할 수 있지만 1,000명이 되면 끝에 있는 병사는 얼굴도 보이지 않고, 목소리도 잘 들리지 않는다. 분대장, 소대장, 중대장을 두면 감시와 통제의 여백이 없이 일사불란하게 관리할 수가 있다. 이런 조직이라면 충성심 있고, 사령관의 지침을 잘 이해하는 중간 관리자의 양성이 조직 운영의 관건일 것이다.
다수 병력으로 구성된 조직은 기본적으로 다양성을 띠고 있다. 대부대는 보병, 궁병, 창병, 기마병, 수송병, 사역병 같은 병종은 기본이다. 같은 병종 안에도 다양한 임무를 나눠 가진 병사들이 있고, 같은 무기를 들고 있는 병사라도 앞줄에 있는 병사와 뒷줄에 있는 병사의 역할과 전투 방식이 다르다.
조직에서 다양성은 매우 중요한 요소다. 개인과 조직의 힘을 구별 짓는 근본 요인이 다양성이기 때문이다. 《구약성서》에 나오는 다윗과 골리앗의 싸움을 예로 들어

보자. 골리앗이 양치기 소년이었던 다윗의 돌팔매에 패한 이유는 2가지이다. 표면적 이유는 속도 차이다. 중무장을 한 거인 골리앗은 양치기 소년 복장으로 싸우러 나온 다윗을 잡을 수가 없었다. 골리앗은, 다윗이 아무리 빨라도 자신에게 충격을 줄 수는 없다고 생각했겠지만 돌팔매 공격에 급소를 맞아 쓰러졌다.

더 본질적인 이유는 골리앗이라는 개인에게 융통성이 결여되었기 때문이다. 골리앗이 자신보다 10센티미터 작은 사람과 싸웠다면 틀림없이 이겼겠지만 60~70센티미터는 작은 다윗에겐 손을 쓸 수가 없었다. 골리앗 개인은 느리다는 약점을 커버할 수 없다. 골리앗이 다윗에게 대처하려면 다윗과 같은 경무장 보조원을 데리고 있어야 했다. 그래야 조직력이 생긴다.

조직의 다양성을 흔히 인체에 비유하기도 한다. 손이나 발, 내장의 역할은 각기 다르다. 그것을 통제하는 것이 두뇌이다. 특별히 뇌가 망가지거나 신체장애가 생기지 않는 이상 인체는 두뇌의 의지를 신속하고 정확하게 수행한다. 하지만 이 비유는 별로 적합하지 않다. 골리앗도 손과 발은 정상적으로 작동하고 있었다. 골리앗에게 필요한 것은 또 하나의 손과 발이 아니라 완전히 다른 인격체였다.

다양한 인격체의 결합인 조직이 효율적으로 움직이려면 2가지 모순된 미덕이 필요하다. 하나는 일사불란한 명령과 수행 체계이다. 그러나 자율적 인격체이며 개성과 역할이 다른 각 단위가 제 기능을 발휘하려면 그들만의 전술과 훈련, 사고방식을 보장해 주어야 한다. 다수의 병력을 적은 병력처럼 다루려면 다양성을 인정하고 포용하며 서로 시너지 효과를 내게 하는 능력이 필요하다.

예를 들어 보자. 보병과 기병은 상극이다. 훈련 · 행군 · 전투 · 무장 방식까지 모두 다르다. 각자의 자율성을 보장해 주지 않고 통합해서 운용하면 보병과 기병의 능력이 함께 저하된다. 조직력은 조금 상승할지는 모르지만, 개별 능력이 떨어진 상태에서 조직력은 아무 의미가 없다. 그렇다면 기병과 보병은 완전히 별개의 자율적 조직으로 풀어 주어야 하는가? 양쪽에 모두 공통적으로 필요한 훈련이 있다. 행군 훈련이다. 기병의 장점은 속도인데, 기병이라고 해서 항상 말을 타고 이동하지는 않는다. 특히 우리나라같이 산이 많은 지형에서는 가능한 말에서 내려서 이동해야 한다. 사람의 3~5배는 드는 말먹이와 기마 관련 장비를 수레에 싣고 이동

해야 하는 약점 때문에 기병의 이동 속도는 보병보다 더 늦다. 게다가 동서고금을 막론하고 기병들은 걷는 것을 싫어한다. 그러므로 기병 · 보병을 막론하고 행군 훈련을 강하게 시켜야 각자의 장점을 제대로 발휘할 수 있다. 조직의 다양성과 자기 역할을 최대한 살리면서 통합의 장점도 살리는 방법이다.

## 편제와 대형에도 철학이 있어야 한다

원시 시대의 전쟁 장면을 유추하는 방법이 있다. 아마존이나 뉴기니의 오지에 남아 있는 원시 부족의 전쟁을 관찰하는 것이다. 이들의 전투 방식은 대형이 없고 정글을 이용한 급습이 주를 이룬다. 하지만 이것은 오지의 대부분이 정글이고, 동원 가능한 전사의 수가 적은 탓이다. 이들의 전투 방식을 고대 사회에 일반화시켜 적용하는 건 곤란하다.

인류 문명의 여명기, 국가가 처음 만들어지고 군대가 편성되었을 때의 모습을 제일 그럴듯하게 보여 주는 사례를 살펴보자. 현재의 남아프리카 공화국 부근에서 19세기에 줄루 왕국을 건설했던 사카 줄루의 이야기다. 사카에 대해서는 당시 이 지역에 막 도착했던 백인들의 관찰에 의해 알려졌다. 사카는 줄루족이라는 1,500명 정도 밖에 되지 않는 작은 부족에서 추장의 서자로 태어났다. 당시 남아프리카 일대에는 수백만의 인구가 살았고 수백 개의 부족이 난립했으며 아직 이들을 통합하는 국가는 세워지지 않았다. 중국 문명과 비교하자면, 처음 국가가 탄생하고 청동기 문명을 이룬 은나라 시대 수준이었다.

어머니의 신분이 낮아 아버지와 가족에게 차별당하는 소년 시절을 보냈던 사카는 지금까지 없던 새로운 국가를 건설하겠다는 거대한 야망을 품었다. 국가 건설을 위한 정복 전쟁을 하려면 군대가 필요했다. 황야에서 용병 생활을 하던 청년 신세였던 사카에게 군대가 있을 리 만무했다. 소수의 병력을 강하게 만들기 위해서는 전술 개혁이 필요했다.

이때까지 남아프리카 토인 부족의 전쟁은 단순한 싸움이었다. 숫자에 의지해서 힘으로 상대를 제압하거나 습격을 감행했다. 과도한 장식을 달고 큰 창과 방패를 흔

들며 소리를 질렀다. 무거운 무기는 체력을 빨리 소진시켰다. 사카는 창과 방패를 짧고 작게 만들었다. 동작을 절제하고, 빠르고 강하게 적을 찌르도록 훈련시켰다. 그는 '임피'라고 부르는 아프리카 최초의 부대 단위를 만들었고, '황소의 뿔'이라고 불리는 전투 대형을 고안했다. 황소의 뿔은 부대를 3군으로 나누고 가운데 대형이 적의 시선을 고정시키며 접전을 벌이는 동안, 좌우의 부대가 기습적으로 우회해서 적의 측면을 강타하는 전술이었다. 관건은 속도와 과감함이었다. 이 전술은 남아프리카 초원 특유의 지형과도 잘 맞았다. 땅이 갈리진 협곡이 많고 사람 키에 높이 조금 못 미치는 풀이 무성했다. 사카는 병사들이 협곡과 풀 사이로 몸을 숨긴 채 빠르게 달리도록 훈련시켰다. 사카의 새로운 군대는 파죽지세로 승리를 거두기 시작했다.

고향 마을로 돌아와 아버지를 죽이고 줄루족을 장악한 사카는 10년의 정복 전쟁을 통해 지금의 남아프리카 전역과 그 위쪽 지역 일부까지 장악한 거대한 제국을 건설했다. 제국 전역에 발로 뛰는 전령 등 연락 체계를 만들고, 전국에서 2만의 군대를 즉시 소집할 수 있는 동원 체제를 구축했다.

사카가 새로운 군대와 대형을 창조할 수 있었던 것은 군 전술에 대한 철학이 있었기 때문이다. 예전 군대는 마을과 주민을 습격에서 지키고, 부족 간의 분쟁을 조정하거나 이웃 부락을 협박하고 털어오기 위한 군대였다. 사카는 통일 국가를 구상했고, 이를 위해서는 분쟁을 위한 군대가 아니라 정복을 위한 군대가 필요했던 것이다.

### 무형의 신호 체계를 활용한다

군대에는 신호 체계가 필요하다. 고대에는 북, 징, 깃발로 신호를 했다. 손자는 신호의 본래 목적은 군중이 적은 병력처럼 싸울 수 있게 하는 것이라고 했다. 현대전에서 신호는 거의가 통신으로 대체되었다. 오늘날의 첨단 기술은 손자의 얘기를 놀랄 만큼 정밀하게 실현할 수 있게 해 주었다. 과거 전쟁에서 신호 체계란 전투에 돌입하기 직전까지나 효과가 있었다. 전투가 시작되면 깃발과 악기 소리와 함성이

뒤엉켰다. 예를 들면 공성전에서 성 위에 거점을 확보하면 깃발을 꽂아 흔드는 것 같은 최소한의 기능은 했지만, 그 용도는 아주 제한적이고 메시지는 단순했다. 손자가 말한 것처럼 다수의 병사가 정말로 소수의 병사처럼 싸울 수 있도록 정밀하게 신호를 운영하기란 불가능했다. 다만 손자의 시대는 현대전에 비해 전투 방식이 단순했기에 신호에 대한 기대 수준이 낮았을 수도 있다. 오늘날 미군과 같은 첨단 군대에서는 분대 단위의 병사들까지 위성에서 직접 정보를 얻고, 무선 통신이 가능하며, 개인용 소형 카메라까지 사용한다.

전파가 눈에 보이지는 않지만 무선 위성 통신은 외형적인 신호 체계이다. 첨단 기술로 인해 지휘부가 개개인과도 소통할 수 있다. 손자가 말했듯 다수가 한 사람처럼 움직이게 할 수 있게 된 셈이다. 그러나 손자의 이상을 실현하려면 첨단 신호 체계만으로는 부족하다. 스포츠팀, 군 부대, 기업 등의 조직에서 느껴지는 무형의 기운이 있다. 모두가 목표를 향한 열정에 매혹되어 있다는 느낌, 목표를 이룰 수 있겠다는 자신감, 일상적인 과제를 넘어 변화된 세계를 향해 함께 뛰어가고 있다는 연대감이다. 잘 훈련되어 맡은 바 임무를 완벽히 수행해 내는 전투 부대라고 하더라도 그 이상의 열정을 공유하기란 쉽지 않다.

어떤 조직이든 개인적 차원에서 자기 계발을 추구하는 사람은 항상 있다. 그러나 집단 전체를 사로잡기란 쉽지 않다. 비 오는 숲에서 불을 지피는 것처럼, 이런 열정을 유지하려면 다양한 방법을 시도할 필요가 있다. 서로가 열정을 공유하고, 신뢰를 바탕으로 내가 처지거나 팀 분위기를 해쳐서는 안 되겠다는 느낌을 갖게 해야 한다.

그것이 무형의 신호다. 한국에만 있는 독특한 회식 문화도 원래의 취지는 무형의 신호를 발산하고 느끼게 하기 위한 것이라고 볼 수도 있다. 그러나 열정은 식기 쉬우며, 이런 방법은 매너리즘을 동반한다. 대부분의 회식은 습관성이 되면 스트레스를 풀지도 못하고, 소통을 하지도 못한다. 그런 행사가 주는 '무형의 신호'는 뭔가 하지 않으면 안 될 것 같은 불안감과 조직이 어떻든 뭔가 하고 있다는 자조적인 신호로 바뀐다.

5–2 삼군의 많은 병력이 적과 마주쳐서 반드시 패하는 적이 없게 하는 법은 기(奇)와 정(正)의 전술을 사용하는 것이다. 병력을 투입해 적을 공격하는 것이 숫돌로 계란을 치는 것처럼 하는 방법은 허와 실을 파악해 이용하는 것이다.

三軍之衆, 可使必受敵而無敗者, 奇正是也. 兵之所加, 如以碫投卵者, 虛實是也.

### 허실을 파악하라

전투 대형은 여러 개의 전술 단위로 편성된다. 정과 기는 여러 부대가 적과 마주치고 움직이는 과정이다. 하지만 누가 정병이고 기병인지를 나누는 기준은 전술사에서 아주 다양하게 나뉜다.

기병을 기마병과의 혼동을 피하기 위해 '유격군'이라고 번역하기도 하는데, 유격군이라고 하면 현대의 게릴라 부대를 연상하기 쉽다. 원래 유격군은 역할이 고정되어 있지 않고 상황에 따라 임무를 부여하는 부대를 말한다. 예비대라고 하기엔 의미가 너무 좁고, 기동 타격대나 축구에서의 프리롤(free role)에 비유하기엔 너무 넓다. 예비대와 프리롤의 중간 정도 개념으로 이해하면 적당할 것이다.

"병력을 더하는 것을 숫돌로 계란을 치듯이 하는 것"이란 결정적 순간에 병력을 투입하는 것을 말한다. 빠르고 과감할수록 승부는 신속하게 결정되고 적에게 더 많은 타격을 입힐 수 있다. 그 비결이 바로 적군의 허실을 파악하고 허한 곳을 치는 것이다. 이것은 〈형〉편에 나온 "공격은 적이 부족하게 하는 것"이라는 개념과 일맥상통한다. 허와 실에 대해서는 6편에서 다시 상론한다.

5–3 무릇 전쟁은 정병(正兵 : 정공법)으로 대처하고 기병(奇兵 : 임기응변)으로 승리한다. 그러므로 기병을 잘 사용하는 자는 천지와 같이 무궁하고, 강처럼 흐름이 막히는 법이 없다. 해와 달처럼 졌다가 다시 일어나고, 사계절처럼 갔다가 다시 온다. 소리는 5가지에 불과하지만, 오성의 변화로 만들어 내는 음악은 다 들을 수 없

을 만큼 많다. 색은 5가지에 불과하지만 오색으로 만들어 내는 색은 다 볼 수 없을 만큼 많다. 맛은 5가지에 불과하지만 오미의 변화로 만들어 내는 음식의 맛은 다 맛볼 수 없을 만큼 많다. 전쟁의 형세를 결정짓는 것도 정병과 기병의 사용에 지나지 않지만, 정과 기의 변화는 다 알 수 없다. 기병과 정병이 서로 바뀌고 변화하는 것은 끝없는 순환과 같으니 누가 능히 다 알 수 있겠는가?

凡戰者, 以正合, 以奇勝.[3] 故善出奇者, 無窮如天地, 不竭如江河. 終而復始, 日月是也. 死而復生, 四時是也. 聲不過五, 五聲[4]之變, 不可勝聽也. 色不過五, 五色[5]之變, 不可勝觀也. 味不過五, 五味[6]之變, 不可勝嘗也. 戰勢不過奇正, 奇正之變, 不可勝窮也. 奇正相生, 如循環之無端, 孰能窮之.

## 임기응변은 임기응변이 아니다

정공법과 기병(임기응변)은 전술에서 너무나 중요한 개념이다. 손자뿐만 아니라 동양의 모든 병법가들은 정과 기는 서로 다른 것이 아니고, 정과 기의 변화는 무궁하며, 정이 기가 되고 기가 정이 된다는 식의 표현을 좋아한다. 불교의 "공즉기색(空卽是色), 색즉시공(色卽是空)"이 연상되는데, 동양인들은 이런 표현을 심오하게 받아들인다. 그러나 실전에서는 이런 막연함이 항상 문제가 된다. 상황이 터졌을 때 냉정하게 분석하고 대처하지 못하고, 상황이 끝나면 이 논리를 이용해 쉽게 자기 합리화를 하는 경향이 있다.

정과 기, 즉 정공법과 임기응변의 관계를 명확히 하지 않으면 안 된다. 지휘관이

3 번역의 문구보다 그 의미를 깊게 이해해야 하는 난해한 구절이다. "정공법으로 대처하고 기발한 계략으로 승리한다"라고 번역하기도 하는데, 이 표현이 더 정확할 수도 있다. 그러나 오해의 소지도 커서 "정병으로 대치하고 기병으로 승리한다"라고 번역했다. 이 구절의 의미에 대해서는 자구에 묶이지 말고 해설을 참조하기 바란다.

4 오성(五聲) : 오음(五音). 동양 음악에서 음의 단위인 궁 · 상 · 각 · 치 · 우(宮商角徵羽)를 말함.

5 오색(五色) : 색의 기본. 동양에서는 청색 · 황색 · 적색의 삼원색에 흑백 · 무채색을 더해서 오색이라고 했다.

6 오미(五味) : 맛의 기본 단위. 매운 맛, 신 맛, 짠 맛, 단 맛, 쓴 맛이다.

나 경영자들은 원론에 자주 거부감을 보인다. 전쟁의 승부를 결정하는 것은 결국 운과 임기응변이라고 말한다. 하지만 정공법이 임기응변에 필요가 없거나, 오히려 임기응변을 방해한다고 생각한다면 그것이 더 틀린 이야기다.

우리는 먼저 임기응변이 무(無)의 상태에서 탄생하는 것이 아니라는 점을 명확히 인식해야 한다. 상황에 즉각 대처하는 임기응변이 무작위로 아무 생각이 없는 가운데 튀어나오지는 않는다. 그런 상태에서 나오는 대책은 거의가 감정적 · 본능적인 것이기 때문에 리더를 파멸로 이끈다. 진정한 임기응변은 잘 준비되고 정리된 골격 위에서 탄생한다.

손자가 말한 정합(正合)은 정공법이다. 원론이나 기준, 최초 계획이라고 볼 수도 있다. 지휘관은 어떠한 돌발 상황이 발생해도 대처할 수 있도록 사전 준비와 상황 분석에 철저해야 한다. 기발한 창의력을 발휘하는 순발력 있는 지휘관이라고 해서 평소 머리와 심장을 비워둔 채 감정이나 본능에만 따르지는 않는다. 상대 전술, 전황, 아군의 상태 등 모든 변수를 사전에 분석하고 계획을 세워 두어야 한다. 이것이 기준이자 원칙이고, '정(正)'이다.

그러나 계획은 어긋나게 마련이고 전장에서는 늘 돌발 상황이 발생한다. 따라서 계획을 변경하거나 아예 새롭게 창조해야 한다. 이것이 임기응변이고 기(奇)이다. 그러나 이 변경과 창조도 '정' 즉 기준이 확고하고 분석이 정밀하게 되어져 있을 때 제대로 효과를 발휘할 수 있다. 임기응변은 한 번으로 끝나지 않는다. 전장은 혼란과 사고의 연속이다. 임기응변이 돌발 상황을 만나 또 다른 임기응변을 요구한다. 이것이 기가 정이 되고 다시 기가 된다는 말의 의미다.

지휘관은 아무리 전장이 혼란스럽고 계획이 천변만화로 변하더라도 전장을 빈틈없이 분석하고 있어야 한다. 체계적으로 사고하지 못하는 사람은 돌발과 혼란에 뒤흔들려 밀려다니다가 엉뚱한 실수를 저지르게 된다. 전쟁사를 공부하는 사람들은 너무나 간단하고 터무니없는 실수들이 자행되는 데에 놀란다. 그리고 거물들도 알고 보니 별 것 아니라고 중얼거린다. 그 대단한 지휘관들이 왜 그런 터무니없는 실수를 저지르겠는가? 반복되는 혼란과 임기응변을 거치다 보면 처음에 세워 두었던 기준선이 뒤엉키기 때문이다.

이런 상황이 두려운 사람들은 최초 계획을 완벽하게 세워 맹목적으로 준수하기를 원한다. 그런 방식을 가장 잘 실천했던 군대가 태평양 전쟁기의 일본군이다. 그들은 이런 완벽주의 덕분에 완벽한 낭패를 맛보게 된다.
순발력과 임기응변의 능력을 키운다고 머리를 비우고 행동하는 것은 세상에서 가장 어리석은 실수다. 그런데 현장에는 이런 사람이 터무니없이 많다. 진정한 창조자나 임기응변 능력자는 정합(正合)의 능력이 극대화된 인물이다. 임기응변 능력을 양성하고 훈련하는 방법도 정합에서 기승(奇勝)의 과정을 반복하는 것이 최선이다. 본능적인 순간 반응도, 알고 보면 철저한 정합과 그에 따라오는 기승의 훈련 과정 속에서 배양된다.
독일의 롬멜 장군은 기본 전술을 깡그리 무시하고 1%의 확률에 도전하는 상식 파괴의 전술을 끊임없이 사용했다. 그 덕에 본능적인 전투 감각을 지닌 천재 지휘관이라는 찬사와 무모한 도박을 한다는 비판을 동시에 받았다. 그러나 롬멜이 얼마나 철저한 분석가이고, 데이터를 통한 사전 준비를 중시했던 인물인지 알면 놀랄 것이다. 그의 무모한 임기응변은 누구보다 철저했던 정합을 바탕에 두고 탄생했던 것이다.
정합과 기승의 능력을 키우려면 끊임없이 계획을 세우고, 끊임없이 허물어야 한다. 그리고 그 과정을 복기해서 허무는 방법과 타이밍을 분석해야 한다. 처음 계획을 고수해야 했던 것인지, 더 늦게 또는 더 빨리 바꾸어야 했던 것인지를 면밀히 검토해야 한다. 진정한 리더라면 바로 이 정합과 기승의 과정을 부하들이 최대한 체험하며 결단하게 하고 정합과 기승을 연결하는 판단력을 향상시키도록 도와주어야 한다. 이것이 정합과 기승의 진정한 의미이다.

### 어떤 경우든 반드시 예비대를 두어야 한다

전술에서 정병과 기병을 나누고 그 사이의 변증법이 창조하는 전쟁의 예술에 대해 이의를 제기하는 전술가는 없다. 그런데 역대로 정병과 기병의 판별법에 관해서는 수많은 사람이 바보가 되었다. 조조는 《손자병법》에 주석을 달면서 먼저 나와서

전투를 시작하는 군사가 정병이고, 나중에 뒤이어 나오는 군사는 기병이라고 정의했다. 철저한 현실주의자답게 그는 해석의 기준을 보통의 지휘관에 맞췄다. 당시의 무장들에게 심오한 지적 수준을 기대하는 것은 무리였으므로 이 정도 해석이 평균적으로 받아들일 만했을 것이다.

탁월한 전략가였던 당태종은 이 해석을 무척 어이없다고 생각했다. 그러나 조조의 지적 능력이 이 정도는 아니라는 사실도 감지했으므로, 세상 사람을 속이기 위해 이런 주석을 달았다고 보았다. 사람을 가지고 노는 취미를 가진 심리 전문가다운 분석이었다.

정병과 기병의 개념은 공간과 기동의 범주에 따라 다양한 기준을 적용해야 한다. 전장이 넓고, 한 군단이 수 킬로미터를 돌아 적의 뒤를 습격하는 우회 기동 작전을 쓴다면 우회 부대가 기병이다. 이때의 기병은 기습 · 매복과 같은 계략이 기준이 된다.

좁고 단일한 부대의 전투에서는 부대 후방에 대기 중인 예비대가 기병일 수 있다. 예비대가 전방의 전투 부대와 단순 교대를 해서 예비대가 전투를 담당하고, 전투 부대가 예비대로 전환했다면 예비대가 정병이 되고, 새로 예비대가 된 부대가 기병이 된다. 이 경우 예비대가 기병이라고 정의하기보다는 현재 역할이 명시적으로 고정된 부대가 정병이고, 아직 역할이 지정되지 않은 부대가 기병이라고 정의하는 것이 더 적당하다.

패튼 장군은 부하들에게 어떤 경우라도 반드시 예비대를 준비해야 하며, 그것도 가능한 강력한 부대로 편성해 두어야 한다고 강조했다. 패튼만이 아니라 실전에서 명성을 날린 장군들 중 예비대의 중요성을 간과했던 지휘관은 없을 것이다. 예비대의 가장 단조로운 사용법은 가장 강력한 부대를 예비대로 편성하고 약한 부대를 전방에 세우는 것이다. 병사들에게는 잔혹한 소모전이겠지만, 약한 부대의 희생을 통해 먼저 적의 전투력을 소진시킨 뒤에 정예병인 예비대가 출동해서 적과 대결하는 방법이다. 비인간적인 전술 같지만 전쟁은 어차피 인간성을 포기하고 덤비는 일이라 이 정도의 비인간성은 병사들도 수긍을 했다. 거란군은 병사의 수준에 따라 상중하의 부대를 나누고, 제일 약한 부대를 소모품으로 사용했다. 소모품이 된

병사들은 분개해서 반항하기보다는 어떻게든 역량을 닦아 상급 부대로 올라가거나 하급 부대로 떨어지지 않으려 노력했다.
유용한 전술이지만 전술적 난이도로 보면 가장 평이하다. 전투는 정교한 계획을 세우고, 함정을 파고, 그 속으로 동물을 몰아가듯 진행되는 경우도 있지만, 보통은 상대도 대응을 하게 마련이다. 전투 중에 수많은 돌발사고와 명령 불이행이 발생하기 때문에 4차원으로 빠져드는 공간처럼 순식간에 발생했다가 사라지는 전황들에 어떻게 대응하는지가 중요하다. 그래서 손자가 정병으로 대응해도 승부는 기병으로 결정 난다고 말했던 것이다.
이것이 최정예 부대를 예비대로 선정해야 하는 진정한 이유이기도 하다. 축구에서 프리롤을 맡으려면 체력, 드리블 능력, 패싱력, 골 결정력 등 다양한 요소를 골고루 갖추어야 한다. 전장에서 창의적이고 신속한 대응을 하려면 전투 경험이 풍부한 정예 부대여야만 한다. 훈련받지 않은 작전이나 처음 겪는 전술적 환경을 이해하고 수행할 능력이 있고, 승리의 냄새를 맡을 수 있는 군대여야 진정한 기병 역할을 수행할 수 있다. 따라서 단순히 체력적인 이유로 전위 부대와 후위 예비대를 교체했다면 새로 예비대가 된 기병은 이전의 기병에 비해 질적으로 크게 저하된 기병이 된다.
정병과 기병으로 설명하는 무한 순환의 변화는 철학적인 느낌을 준다. 그러나 손자가 예비대나 교대 병력 같은 군대식 표현을 버리고 철학의 옷을 입힌 것은 현학을 자랑하기 위해서도 아니고, 글을 아는 사람도 별로 없던 당시의 무장들을 괴롭히기 위해서도 아니다.
모든 조직의 문제는 너무나 쉽게 현상에 매몰된다는 것이다. 460마력 엔진을 갖춘 머슬카는 어디에서 어디까지 30분이 걸리고, 1톤을 적재할 수 있고, 140마력 소형차는 1시간이 걸리고, 500킬로그램을 실을 수 있다는 식이다. 1.5톤의 화물을 운반해야 한다면 머슬카 1대와 소형차 1대를 동원하면 되고, 운반 시간은 1시간이 걸린다. 머슬카 2대를 동원하면 30분이 소요된다. 그런데 머슬카는 운전이 어려워서 베테랑 운전사 2명이 필요하다. 불행히도 1명이 이탈했으니 머슬카를 버리고 머슬카 1대와 소형차 1대를 투입하되 운반 시간을 1시간으로 수정한다.

제원을 읽고, 제반 상황을 고려하고, 시간을 확정하고 운송 계획을 짜는 것이 진정한 전술일까? 이것은 전술이라기보다는 사무를 보는 것이다. 자동차 전문가라면 이 비유에 머슬카를 등장시킨 것부터가 이상하다고 말할 것이다. 수억 원을 호가하는 머슬카로 화물 운송이라니……. 머슬카의 제원상의 적재량은 화물 운송을 할 때를 염두에 둔 것이 아니다. 머슬카와 일반 소형차는 소비층이나 차의 용도가 크게 다르다. 머슬카를 굳이 화물 운송에 동원한다면 인기 연예인을 산타로 분장시켜 작은 시골 마을에 크리스마스 선물을 뿌리는 특별 이벤트처럼 뭔가 다른 의도가 있어야 한다.
어떤 마법의 스위치가 있어서 머슬카와 소형차를 자유자재로 변신시킬 수 있다면 어떨까? 전혀 다른 용무로 어느 지역을 지나다가도 수시로 여러 가지 상황에 조응해서 창의적 역할을 찾아낼 수 있을 것이다. 이런 질적 차이를 자각하고 다양한 역할의 데이터를 축적하다가 어떤 전투적 상황이 닥쳤을 때 이 차들을 적절하게 사용하는 것이 바로 전술 능력이다. 손자가 전위와 후위, 예비대라는 개념을 버리고, 정과 기라는 변증법적 용어를 채택한 이유다.

**대형의 가짓수보다 변화에 조응하는 능력을 훈련하라**

만약 손자의 제자가 손자의 명을 받아 매뉴얼로 꽉 채워진 실용 병서를 작성했다면 어떨까? 이 대목에서 아래와 같은 서술이 반드시 들어갔을 것이다.
“부대는 대형 훈련을 숙지해야 한다. 그러나 한두 번의 단순한 신호로 이해할 수 있는 수준을 넘어서 복잡하거나 많은 대형을 연습하는 것은 의미가 없다. 예를 들면 붉은 기를 아래위로 흔들면 종대, 좌우로 흔들면 횡대, 푸른 기를 상하로 흔들면 방진, 좌우로 흔들면 원진과 같은 방식은 좋다. 그러나 붉은 기를 한 번 흔들고 푸른 기를 두 번 흔들면 종대로 행군하다가 방진을 펼친다거나 붉은 기 하나와 푸른 기 하나면 장사진, 붉은 기 하나와 푸른 기 두 개면 학익진, 이런 식의 복잡한 신호와 대형 변경은 훈련할 필요도 없고 효과도 없다. 실전에서 혼란만 야기할 뿐이다.”

〈세〉편에서 대형은 병사들의 전투태세와 사기에 큰 영향을 준다고 말했다. 전투를 시작할 때 정병으로 대응해야 하는 이유는 병사들이 전쟁터에서 자신들의 위치와 사명을 감지하고 안정감을 갖도록 하기 위해서다. 처음부터 전혀 예상치 못한 낯선 상황에 투입되면 병사들은 불안해진다. 사람은 불안하거나 생명의 위험을 느끼면 어떤 구실로든 그 상황에서 빨리 벗어나려고 하기 때문에 상황 변화에도 기민하게 대처하지 못한다.

누군가를 전투에 투입한다는 것은 그 사람의 생명을 요구하는 행위이다. 아무리 군대가 상명하복을 중시하는 사회라고 해도 병사는 기계가 아니다. 인간은 끊임없이 사고하는 존재이고, 자존감과 자의식이 없이는 아무 것도 하지 못한다. 의식적이든 무의식적이든 병사들은 자신이 처한 상황을 이해하려 고민하고, 전황과 힘의 우열을 판단하려 한다. 그들이 확고하게 납득하고 결의를 다지게 하려면, 이해하기 쉬운 상황에서 시작해야 한다. 정병은 역할이 정해졌거나, 정해진 것처럼 보이는 부대이다. 정병으로 시작해야 한다. 그리고 그들이 기병으로 전환하게 되더라도 단계적이고 자연스럽게 전황과 임무에 몰입하게 해야 한다.

근대 독일의 위대한 전략가인 클라우제비츠나 몰트케가 지적한 바와 같이 전장의 가장 큰 적은 살인 무기가 아니라 불확실성이다. 모든 인간은 자기 생명과 인생을 불확실한 포연 속에 밀어 넣고 싶어 하지 않는다. 전쟁사를 보면 절망적 상황에서 고지에 고립된 병사들이 적군에 대한 소문만 많이 듣고 있는 불안한 병사들보다 훨씬 헌신적으로 용감하게 싸운다. 그들이 탈출구가 없어서 영웅적인 저항을 하는 것이 아니다. 상황을 확실하게 인지해야 저항이든 항복이든 분명한 선택을 할 수 있기 때문이다.

그러나 익숙한 상황이 안정감을 준다고 해서 그것만을 추구해서도 안 된다. 정병과 기병의 변화는 무궁하다는 명제에 현혹되어 가짓수 늘리기에 몰입하면 그 군대는 반드시 실패한다.

정병은 기본적인 시작에 불과하다. 승부를 결정짓지 못한다. 정병의 포진은 적에게도 예측된다. 그것이 정병의 중요한 목적이기도 하다. 기병으로 적의 허를 찌르면 이기고 정병으로 일관하면 적에게 의도를 간파당한다. 정병으로 시작한다는 것

은 정병으로 일관하고 그것만 훈련하라는 의미가 아니다. 모든 훈련은 반드시 정병에서 기병으로 진화하는 상황, 즉 확실한 상황에서 불확실하고 창의적인 상황으로 진입하는 것으로 마무리 되어야 한다. 전시용 훈련, 무사고 훈련, 각본대로 하는 훈련으로 일관하는 군대는 반드시 실패한다. 2차 세계대전 당시 독일의 구데리안이나 롬멜, 미국의 패튼의 기갑 부대가 명성을 얻은 이유는 그들이 탱크라는 신무기를 이용한 덕분이 아니라 기갑 부대 중에서 불확실한 상황에 대처하는 훈련이 가장 잘 되어 있었기 때문이다.

프랑스 침공 전 구데리안은 스스로 최고의 공격 훈련을 수행했다고 자부했다. 구데리안의 기갑 군단은 사전 각본 없는 위험한 훈련을 소화했다. 심지어 오폭의 가능성이 높은 공중 지원도 마찬가지였다. 훈련장에 늘 붙어 있는 구호는 "훈련 중의 땀 한 방울이 전장에서의 피 한 방울이다"였다. 어쩔 수 없이 이런 표현을 사용했겠지만 "훈련장에서 흘린 한 방울의 피가 전쟁에서 열 방울의 피를 대체한다"가 전쟁의 현실이다.

군대만이 아니라, 우리 사회를 보면 '보여주기'를 위한 전시용 훈련이 일반화되어 있다. 훈련에는 실험과 점검이 동반되어야 한다. 돌발 상황 대처 능력을 파악하고 문제점을 발굴해야 한다. 그러나 우리 사회는 각본대로 정확하게 감동적으로 연기하는 것을 시험한다. 이런 비판에 항상 나오는 반론이 있다. "무형의 요소는 공정하게 채점할 수가 없다." 그것은 공정이 아니라 위선이다. 전근대 과학과 현대 과학, 전근대 의학과 현대 의학의 차이점이 무엇일까? 보이는 것을 대상으로 하느냐 보이지 않는 것을 대상으로 하느냐의 차이이다. 아이작 뉴턴은 자신이 평생 동안 해명해야 할 물리학의 과제 40여 가지를 노트에 적어 놓았다. 그것은 인력, 공기역학, 빛, 속도, 부력, 행성 간의 중력, 파장 등이었다. 어떤 학자가 뉴턴에게 이렇게 충고했다면 어떻게 되었을까? "그런 것들 말고 제발 다른 것을 연구하세요. 그것들은 보이지 않아서 당신의 업적을 평가해 줄 수가 없습니다."

## 대형과 전투태세의 기본적 의미와 활용

> 인간의 지혜로 그렇게도 많은 병력을 질서 있게 정렬시켜 정해진 곳에 있게 한다거나 모든 일이 회의실에서 세운 계획 그대로 야전에서 전개된다는 것은 불가능한 일이다. 건전한 판단력이 있는 사람이라면 그런 수준을 기대하는 것이 하느님의 뜻을 거스르는 일이라고 믿을 것이다. 〈몽레리 전투에 대한 코미네의 기록〉
>
> —델 브뤼크 《병법사》

부르고뉴 공작으로, 용맹한 성품을 지녀 '대담공'이란 별명을 갖고 있던 샤를〔Charles Ier le Téméraire, 1433~1477〕은 1465년 7월 16일 파리 근교의 몽레리 마을에 도착했다. 작은 하천 건너편에는 프랑스 부르봉 왕가 루이 11세의 군대가 집결 중이었다.

부르고뉴 공국은 프랑스에서 가장 부유한 지역이었던 프로방스를 소유하고, 바다 건너 영국과도 친밀한 관계를 맺고 있었다. 부르고뉴의 영주 발보아 가문은 뛰어난 지휘관들을 배출하며, 백년전쟁 기간 동안 야심을 키워 왔다. 마침내 대담공 샤를은 부르고뉴를 독립시키고 장래에는 신성로마제국의 황제가 되겠다는 야심 찬 행보를 시작한다. 1461년에 즉위한 루이 11세는 샤를의 야심을 방관할 수 없었다. 결국 전쟁이 터졌다.

샤를은 파리로 진군했고, 루이 11세는 파리를 구하기 위해 달려 왔다. 양측의 군대는 여러 동맹 영주들의 연합체였다. 샤를의 직할 병력은 중무장 기사 400명과 경무장 기사 1,400명, 궁수 4,000명이었다. 대포가 발명되어 전쟁에 투입되었는데, 실전에서 그 위력은 미지수였다. 궁수의 비율이 상당히 높은 것은 백년전쟁 동안 영국의 궁수에게 상당히 당했던 영향인 것 같다. 궁수와 대포가 사격을 가하고, 중무장 기사단이 달려서 승부를 결정짓는 방식이었다. 보병은 설 자리가 별로 없었는데, 화살과 대포 때문에 기사들이 말에서 내려 보병으로 싸우는 경우가 종종 있었다. 이것도 영국인이 전해준 전술이지만, 고집 센 프랑스 기사들도 이제는 말에서 내려 평민들의 존경을 받으며 싸우는 방식에 숙달되어 있었다. 여기에는 당시

기사단 외에 백병전을 벌일 만큼 잘 훈련된 보병 자원이 드물었다는 사정도 작용했다. 다른 영주들의 편제도 이와 비슷했을 것이다.
열악한 도로 사정과 수송 능력으로 군대가 집결하기가 쉽지 않았다. 전투가 벌어졌을 때는 양측 군대가 축차적으로 계속 집결하던 중이었고, 여러 부대들은 상당히 떨어져 있었다. 샤를이 원래 전투 장소로 계획했던 곳은 몽레리에서 3마일 남쪽에 있는 롱주메 마을이었다. 몽레리에는 샤를이 신뢰하는 조력자 생 폴 대공이 주둔하고 있었는데, 루이가 롱주메로 올 것으로 예상해서 루이가 도착하면 생 폴이 롱주메로 달려와 응원하기로 되어 있었다. 그러면 루이의 후방을 협격할 수 있었다. 그러나 루이의 군대가 생 폴의 주둔지 앞에 덜컥 나타나는 바람에 롱주메의 병력이 몽레리로 달려가게 되었다.
샤를은 몽레리 마을로 병력을 단계별로 투입하는 그럴듯한 전투 계획을 세웠는데, 조바심을 내던 부대 일부가 마을에 난입해서 충돌하면서 계획이 틀어졌다. 샤를은 마을로 진군하기 위해 농작물이 무성하게 자라 있는 들판으로 병력을 투입했다. 샤를의 부대는 궁수가 앞에 서고 보병이 뒤에서는 이상한 형태로 진군했다. 적과 근접하자 궁수들이 활을 쏘기도 전에 뒤에 있던 기 · 보병이 아군 궁수들을 밟으며 앞으로 튀어나갔다. 4,000명의 궁수가 1,200명의 아군 보병에 의해 순식간에 무용지물이 되었다. 그리고 튀어나간 보병은 적군에 의해 순식간에 무너졌다.
이 패전의 여파로 여러 영주의 군대가 집결 중이던 브르고뉴군의 좌익이 동시에 무너졌다. 절반 이상이 도주하고 도주하지 않은 병력은 흩어져 숨었다. 생 폴 대공은 가까스로 병사를 모아 질서 있게 퇴각했는데, 그때 참여한 병사는 겨우 40명이었다.
유일하게 승리한 부대는 샤를과 그를 따르는 100명 정도의 기사들이었다. 전투가 시작되자마자 대담한 부르고뉴 공작은 총사령관에서 순식간에 백인대의 기사 대장으로 바뀌었다. 샤를은 전황을 전혀 알지 못했다. 닥치는 대로 눈앞의 적을 쳐서 쫓고 쫓겼다. 이리저리 헤매던 샤를은 출발지로 돌아오다가 들판에서 포위되어 죽을 뻔했다. 간신히 샤를이 처음 진격을 시작했던 자리로 돌아왔을 때 이곳에 집결한 병력은 100명이 되지 않았다. 이 전투를 기록한 샤를의 측근 코미네는 샤를의

충성스러운 부하였음에도 불구하고 마음속으로 적군이 나타나면 바로 도망쳐 버리겠다고 다짐했다.

다행히 생 폴 대공이 40명을 이끌고 합류하고, 이 광경을 본 병사들이 모여 들어서 밤까지 약 800명이 집결했다. 지휘관 대부분이 철수를 주장했지만 노련하고 전투 경험이 풍부한 기사 콩테 영주는 "우리가 철수하면 모든 병사가 도망칠 것이고, 우리는 포로가 되고 말 것이다"라고 말했다. 그 말을 듣고 샤를은 날이 새면 공격할 것을 명령하고 병사들을 전투 대형으로 편제했다.

그날 밤 정찰대가 루이 11세가 철수했다는 낭보를 알려왔다. 코미네는 그날 밤 병사들을 전투 대형으로 편제하지 않았다면 밤사이에 모두 도망쳐 버렸을 것이라고 했다. 이날 교전은 딱히 승리한 쪽이 없었다. 샤를이 회군을 시작하자 그때까지 숲에 숨어 있던 많은 병사들이 합류했다.

몽리메 전투는 군대가 대형을 유지하고 신호에 따라 기계처럼 움직인다는 게 얼마나 어려운 일이며, 그런 전투를 벌이려면 지휘관의 능력뿐 아니라 넓은 개활지, 병력 집중, 양쪽 지휘관의 전쟁관 등 여러 가지 전제 조건이 필요하다는 사실을 말해준다.

물론 이날 전투에 참전한 부르고뉴 병사 중 상당수가 전투 경험이 없었다는 사정은 감안해야 한다. 전성기 로마 군단처럼 노련한 직업 전사들이었다면 그들은 훨씬 멋진 전투 장면을 연출했을 것이다. 굳이 초보들의 전투를 사례로 든 이유는 우리가 간과하기 쉬운 편제와 대형의 기본적인 기능을 상기시키기 위해서다.

불안과 공포가 소용돌이치는 전장에서 지휘관이 이성을 유지하고 적절한 판단을 내리기란 쉽지 않은 일이다. 산전수전 다 겪은 지휘관이 건강한 이성을 유지하고 있다고 해도 그것이 병사들에게 전염되기를 기대할 수는 없다. 샤를의 부대는 궁수를 앞에 세우고 진격했으며, 그 뒤를 따르는 1,200명의 보병 중에 백병전을 감당할 수 있는 전사는 1/10도 되지 않았다. 그럼에도 그들은 적과 마주치자 궁수들이 1발도 쏘기 전에 궁수의 대형을 무너트리며 튀어나갔다. 그런데 반대로 궁수들이 사격을 개시했다면 가까이 마주하고 있었던 적군이 돌격해 들어왔을 수도 있다. 표준 대형은 일종의 매뉴얼 역할을 한다. 이날 부르고뉴군이 표준적인 전술 대

형을 숙지하고만 있었어도 궁수를 앞장세우는 이런 실수를 저지르지는 않았을 것이다.

이날 전투에는 세 종류의 도망병이 있었다. 전투가 시작되자마자 전장에서 완전히 이탈해 버린 도망병, 숲에 숨어서 추이를 엿보고 있는 도망병, 그리고 용기를 내어 대장의 숙영지로 나왔지만 언제라도 도망칠 자세가 되어 있던 병사들이다. 그들은 사를이 공격을 선언하고 전투태세를 하달하자 오히려 굳건해져서 숙영지를 사수했다. 대형은 병사들의 전투태세를 유지함으로써 손자가 말하는 세(勢)를 가시적으로 보여주고 유지하는 역할을 한다. 전통적으로 밀집 대형의 주요 기능은 병사들의 도주를 방지하는 것이었다. 강철 야포에 기관총까지 등장한 남북전쟁에서 밀집 대형을 이룬 병사들은 서서 학살을 당했다. 포탄 1발에 100명이 쓰러지는 경우도 있었다. 그럼에도 양측 지휘관들은 밀집 대형을 포기할 수 없었다. 밀집 대형을 느슨하게 하면 포탄이 도달하기도 전에 군이 붕괴되어 버릴 거라고 걱정했기 때문이다.

그러나 밀집 대형에 이런 물리적 도망 방지 기능만 있는 것은 아니다. 샤를 대공과 생 폴 공작의 병사 140명이 수레로 방호벽을 쌓고 야전 진지를 구축하자, 추가로 800명이 모여들었다. 그들에게 전투태세를 하달하자 병사들은 더 이상 도망치지 않았다. 대형을 유지하고, 명령 체계가 살아 있고, 통제가 유지된다는 사실, 그것을 눈으로 확인할 수 있을 때 병사들은 두려움을 극복하고 싸울 수 있는 군대가 된다. 이렇게 통제력, 대형, 깃발, 병사들의 자세가 뭉쳐져서 과시하는 상태가 바로 '세'이다.

세의 기능과 효과는 군대뿐만 아니라 모든 조직에 다양한 시사점을 주며, 보다 창의적인 확산이 가능하다. 예를 들어 군복은 철저하게 실용적 디자인으로 도안한 기능복이어야 할 것 같지만 의외로 그렇지만은 않다. 총과 포의 정확도가 상당히 상승한 18~19세기까지도 위장복은 비겁한 것으로 간주되었고, 각국 군대는 빨갛고 노랗고 파란 원색의 군복을 선호했다. 20세기 이후 나치는 공개석상에서 입에 올리는 것도 금지되어 있을 정도로 인류 공동의 적이 되어 있지만, 독일군의 군대 관련 디자인은 전문가들에게 최상의 극찬을 받고 있다.



MG-42

그들의 군복과 무기, 장비 디자인은 매우 흥미롭다. 뛰어난 독일 엔지니어들이 만든 기능적 요소와 겉멋이 뒤섞여 있다. 수많은 사례가 있지만 간단한 예를 들면, 독일군의 MG-42 기관총은 연합군 병사들이 '히틀러의 전기톱'이라고 불렀던 공포의 무기였다. 분당 1,500발이라는 현대의 기관총도 따라잡기 힘든 경이적인 발사 속도(다른 나라의 기관총은 700~1,000발 정도였다.)에 정밀한 사격 제어 능력으로 그보다 훨씬 느린 기관총들보다 오발이나 탄피 걸림 현상이 적었다. 또한, 외형의 멋으로만 평가해도 군사 전문가들이 침을 꿀꺽 넘길 정도로 매혹적인 총이다. 앙케트 조사를 한다면 지금도 부동의 1위가 틀림없다.

MG-42와 달리 과감한 편향성을 지닌 것도 있다. 햇빛을 막는 챙의 기능은 과감하게 생략한 독일군 장교용 캡은 누구에게 물어도 가장 멋진 모자로 꼽힐 것이다. 고개를 약간 들고 전장을 응시하는 지휘관의 실루엣 사진을 나열해 보면, 장교용 캡은 카리스마와 노련미를 보여 준다. 사병용 캡은 숙련된 기능인의 이미지로 또 다른 멋을 풍긴다. 전쟁 중에 정말 그렇게 썼는지 영화배우의 센스인지는 몰라도 이 캡은 약간 비스듬히 써야 제멋인데, 수직 · 수평 강박증이 있는 군대에서 비스듬히 써야 하는 군모를 제작했다는 것은 시대를 앞서가는 디자인 정신이 아닐 수가 없다.
멋의 추구가 곧 실용성을 희생시킨다고 말할 수는 없다. 물리적 · 공학적 실용성과 정신적 실용성의 차이가 있을 뿐이다. 그 둘은 공존했을 때 진정한 군사적 실용성이 된다.
"디자인으로 경영하라"라는 말이 있을 만큼 지금은 디자인이 중요한 시대다. 20세기 후반의 생산 현장은 인체공학적 설계가 유행했다. 여기에는 노동자의 피로를 배려한다는 의미도 있었지만 궁극적인 가치는 물리적 생산성과 실용성이었다. 정신적 실용성은 벽에 더덕더덕 붙어 있는 포스터와 플래카드가 담당했다. 사원들이

사용하는 모든 상품에 로고를 덕지덕지 붙이기도 했다. 최근 들어서 가구가 사라지는 사무실로 유명해진 네덜란드의 디자인 회사 헬데르그로엔이나 구글같이 혁신적인 회사들이 등장했다. 물론 이런 혁신을 무조건 따라할 수는 없다. 그 속에 내재된 새로운 개념에 주목해야 한다. 회사의 건물, 근무 환경, 집기에도 회사가 추구하는 가치와 구성원에게 요구하는 능력과 태도를 반영한다면, 전투태세를 새롭게 다지는 도구가 될 수 있다.

**5-4** 사납게 흘러내리는 물이 돌을 떠내려가게 하는 것이 세(勢)이다. 사나운 매가 빠르게 날아들어 새의 몸을 찢고 날개를 꺾는 것은 정확하게 조준하고 타이밍을 맞추기 때문이다. 이것이 절도이다. 고로 전쟁을 잘하는 자의 기세는 맹렬하고, 절도는 간명하다. 세는 쇠노의 시위를 당겨 놓은 것 같고, 절도는 기계 장치의 방아쇠를 당겨 화살을 발사하는 것과 같다. 적과 아군이 혼란스럽게 섞여 전투가 혼란스러워진 것처럼 보이지만 아군이 혼란에 빠지지 않는다. 대형이 혼돈스럽게 섞이고 변해 아군 대형이 사각 대형에서 원형으로 바뀌어도 적이 아군을 패배시킬 수 없다. 혼란은 다스려진 것에서 나오고, 겁은 용기에서 나오며 약한 것은 강한 것에서 나왔기 때문이다. 군대가 다스려지느냐 혼란하냐는 편제의 문제이다. 용감하고 비겁한 것은 세의 문제이다. 약하고 강한 것은 형태의 문제이다.

激水[7]之疾, 至於漂石者, 勢也. 鷙鳥之疾, 至於毁折者, 節也. 是故善戰者, 其勢險. 其節短. 勢如彍弩, 節如發機. 紛紛紜紜,[8] 鬪亂而不可亂也. 渾渾沌沌,[9] 形圓[10]而不可敗也. 亂生於治, 怯生於勇, 弱生於强. 治亂, 數[11]也. 勇怯, 勢也,强弱, 形也.

7 격수(激水) : 격수는 단순히 거칠고 빠른 물살이 아니라 강에 바위나 암석 같은 장애물이 많아 물이 부딪히고 부서지면서 휘돌아 내려가는 격류를 말한다.

8 분분운운(紛紛紜紜) : 깃발이 뒤엉켜서 어지러운 모양. 군대가 서로 섞여 혼전이 된 상태를 말함.

9 혼혼둔둔(渾渾沌沌) : 군의 대형이 형태를 잃고 어지러워진 상태.

10 형원(形圓) : 형은 대형, 원은 둥근 원. 원진(圓陣)을 친 것을 말함.

11 수(數) : 수는 병력을 의미할 수도 있지만, 5편 첫 문장에서의 분수(分數)와 같이 편제를 나눈다는 의미로 이해한다.

## 자신감을 갖고 상황에 빠르게 대처하는 집단이 승리한다

전투가 개시되었을 때, 정병과 기병은 어떻게 작동하는가? 손자는 이 대목에서, 대형의 변경과 정병 · 기병의 변화를 숙지하였으며 전투 경험이 풍부한 군대의 노련한 전투를 묘사하고 있다.

경쟁은 의지와 정신력만으로 되지 않는다. 적절한 기술도 있어야 한다. 손자는 지금까지 기세를 많이 강조했는데 여기서부터는 기능적인 부분이 적용된다. 바로 '절도'이다. 병사들이 사기를 높여서 용감하게 적진에 돌격했다고 해도 그저 불도저처럼 짓밟고 나갈 수는 없다. 때에 따라 적의 허점을 놓치지 않는 기민함과 예리함을 발휘해야 한다. 그것이 절도다.

손자는 매를 예로 들어 절도를 설명했다. 매는 종류마다 사냥법이 다르다. 손자가 어떤 매를 염두에 두고 말했는지 모르겠지만 이 비유에 가장 적절한 매는 송골매다.

매사냥은 역사가 오래된 인기 레포츠 중 하나다. 그중에서도 가장 큰 장쾌함과 전율을 느끼게 해 주는 것이 송골매다. 송골매는 자연계에서 가장 빠르게 수직 급강하를 한다. 제트 전투기 조종사가 급강하 때 버틸 수 있는 최대 압력이 9G이다. 그러나 9G까지 버틸 수 있는 조종사는 거의 없다. 6G까지만 버텨도 일류다. 그러나 송골매는 무려 22G의 압력을 견뎌내며 내리꽂힌다. 덕분에 송골매의 신체 구조가 전투기에 응용되기도 했다. 사냥감인 꿩이 낮게 날면 거의 지표면까지 충돌할 듯 강하한 뒤 눈으로 봐서는 불가능해 보이는 급선회를 한다. 이때 먹이를 채서 상승할 수는 없으므로 강하의 가속도를 이용해서 꿩을 치고 빠진다. 송골매는 매 중에서도 체구가 작은 편인데, 큰 매나 독수리에게도 지지 않는다. 위에서 내리꽂히면서 살짝 밀 듯이 치고 빠진다. 공중에서는 작은 힘에도 중심을 잃고 조종 불능 상태에 빠지기 쉽다. 덩치 큰 맹금류들도 속절없이 추락하거나 어딘가 부딪혀 상처를 입는다. 송골매의 급강하 타격은 위력적이지만 속도와 타이밍이 조금만 어긋나면 자기 발목이 부러지거나 상대와 충돌해서 온 몸이 부서져 버릴 것이다.

손자의 비유는 멋지지만 대형을 이룬 집단이 송골매처럼 빠른 속도로 움직이기는 불가능하다. 이런 비유는 사치에 가깝다. 전투 중인 병사이든, 기업이든 즉각적인 변화와 대응을 요구하면 주저하고 머뭇거리게 마련이다. 불안한 위기 상황일수록 더 불평이 터져 나온다. 그래서 손자가 이렇게 과도한 비유를 사용했을 수도 있다. 전투 현장에서는 전체 집단이 자신감을 잃지 않고 보다 적절하게 대응하고 움직이는 능력이 승부를 결정한다.

### 혼돈 속의 전투

방패를 들고 밀집 대형을 편성하고 있는 아군은 굳건히 대형 통제를 유지하고 있고, 무장도 변변치 않은 적군은 파리 떼처럼 날아와 부딪히거나 함성만 지르며 무리지어 주변을 어슬렁거리고 있다. 이런 식의 전투가 진행되면 지휘관은 명료하게 지휘할 수 있다. 그러나 피아의 전력이 대등해서 승부를 예측할 수 없는 군대가 맞부딪친다면? 전투가 지속되면서 피아가 섞이고, 대형이 변형된다. 승부를 예측할 수 없는 숨 막히는 단계다. 이 시점이 지휘관에게 매우 중요하다. 먼지가 이는 혼란스런 상황이 되면 전령들이 달려오고 지원 요구가 빗발친다. 그렇다고 그 요구를 다 들어줄 수도 없고, 붕괴되는 아군을 방치할 수도 없다. 한 군데가 무너지면 전부가 무너질 수 있기 때문이다. 승부가 애매할 때 가능한 빨리 확신을 갖고 다음 단계를 준비해야 한다. 서로 도와달라고 손을 드는데, 예비대를 어디로 보낼지, 무너지는 곳에 투입해서 최소한 패배하진 않게 할 것인지, 승리를 확신하고 적의 퇴로를 차단하러 보낼 것인지 결정해야 한다. 너무 이른 결단이 판단 착오를 일으킬 수도 있고, 상황이 명확해진 다음에 결정을 내리면 이길 수 있는 기회를 놓칠 수도 있다.

이런 형국에서 손자는 모든 장군들에게 복음 같은 장면을 묘사한다. 전장은 혼란스럽지만 아군은 혼란을 일으키지 않는다. 대형이 알아볼 수 없게 되었지만 병사들은 대형을 유지한 듯이 자기 위치에서 책임을 다한다. 한국전쟁 때 측면의 소대나 참호가 뚫렸다 싶으면 소대 전체가 달아나는 경우도 있었고, 그럼에도 불구하

고 끝까지 자기 위치를 사수하는 경우도 있었다. 우리나라는 바위산이 대부분이고 지형이 울퉁불퉁해서 좌우 측면 시야가 자주 단절된다. 이것이 용기로 작용하기도 하고 불안 요소로 작용하기도 했다. 이 상황은 상대도 똑같았기 때문에 측면 상황을 잘 알지 못했다. 따라서 측면 붕괴에도 불구하고 끝까지 자기 위치를 지킨 병사들에게 이런 환경이 행운으로 작용하기도 했다.

지휘관은 난전 상황에 겁을 먹지 않아야 하고, 방어선이 무너질 것 같다는 보고에도 동요하지 않고 아슬아슬한 승부를 즐길 수 있어야 한다. 때로는 1분을 더 버티고 못 버티는 것이 승부를 좌우하기도 한다. 난전 · 혼돈 상황에서 더 버티면서 승리에 대한 확신과 용기를 잃지 않는 행동은 어떻게 가능할까? 손자는 그 비결을 이렇게 설명했다.

"혼란은 다스려진 것에서 나오고, 겁은 용기에서 나오며 약한 것은 강한 것에서 나왔기 때문이다."

이 비유는 해석이 어렵다. 보통은 다음 단락의 서술에서 힌트를 얻어서 일부러 혼란한 척, 겁 먹은 척, 약한 척해서 적을 유인한다는 의미라고 해석한다. 이것은 다음 단락을 이 단락의 부연 설명으로 간주하는 견해다.

그러나 그럴 것이라면 굳이 이 단락의 서술이 필요 없다. 바로 아래 구절, "군대가 다스려지고 혼란한 것은 수의 문제이다. 용감하고 비겁한 것은 세의 문제이다. 약하고 강한 것은 형태의 문제이다"라는 개념 정의가 어색하다. 그러므로 이 단락은 기본편, 다음 단락은 응용편으로 이해하는 것이 더 적합하다.

자동차와 장난감 차를 프레스로 누르면 자동차가 변형을 시작하기도 전에 장난감 차는 납작해지고 말 것이다. 그러나 크기와 중량이 비슷한 두 자동차를 두고 내구성 비교를 한다면 승부는 쉽게 나지 않는다. 루프가 찌그러지고 유리창이 모두 깨지고 문짝이 떨어져 나간다. 끝까지 버티던 엔진마저 깨진다. 자동차가 거의 형체를 알아볼 수 없게 뭉개졌을 때에야 승부가 결정된다.

손자는 이런 장면을 묘사하고 있다. 겁을 먹고 대형이 깨진 것과 프레스를 버티는 과정에서 부서지는 것은 다르다. 이것이 약한 것이 강한 것에서 나왔다는 의미다. 승부는 파괴 과정을 이해하고, 그 과정을 오래 지속하는 쪽이 이긴다. 난전 상

황의 수가 문제다. 중심부에 1개 소대만 남았더라도 자신의 목적과 할 일을 굳건히 이해하고 있으면 완전히 혼란하진 않은 것이다. 용감하고 비겁한 것은 세(勢)의 문제다. 아군 대형을 가로지르고 갑자기 좌측면에서 전차가 나타나면 대형이 갈라지거나 우측면으로 쫓기듯 밀려날 수 있다. 그러나 그 광경을 보고 아군이 겁을 먹었다고 판단하지 마라. 노련한 병사들이 기세를 유지하고 있다면 그들은 대형을 정비하고 재결집해서 다시 싸울 것이다. 이런 정황을 종합해서 판단하면 약하고 강한 것은 형(形)의 문제가 된다. 여기서 말하는 형은 난전 · 혼전 상황의 눈에 보이는 장면이 아니라 수와 세를 종합한 전체 판세의 이해이다. 지휘관이라면 보이는 것에만 겁먹지 말고, 이 형태를 빨리 판별하고 대처하는 안목을 길러야 한다. 극적인 승부를 보았을 때 우리는 지휘관과 병사들의 불굴의 투지, 집념, 뚝심을 칭찬한다. 그러나 그것만으로 승리했다면 그건 운(運)이다. 진정한 승부사는 수 · 세 · 형을 보고 판단할 줄 알아야 한다. 그리고 병사들 역시 장면에 겁먹지 않고 혼란해지지 않은 병사의 수를 늘리고 세력을 유지할 수 있는 안목과 자세를 지니도록 단련되어야 한다.

이런 병사를 만들기 위해서는 우수한 장교와 조직, 섬세하고 다양한 훈련과 경험이 필요하다. 이런 안목과 자세는 지와 정과 경험의 결합으로 이루어진다는 사실을 명심해야 한다. 지정의 영역은 서로 대치될 수 없다. 간혹 이것을 혼동하는 경우가 적지 않다. 어떤 조직이 승부에 대한 강한 투지로 승리했다고 하면, 감정적인 집념과 육체적인 지구력만 기르면 되는 것으로 착각하기 쉽다. 무거운 물건을 들고 오래 버티거나 사우나에서 오래 버티는 능력을 키운다고 해서 포위와 압박을 버티는 능력이 신장되진 않는다. 대중 앞에서 소리치는 용기와 불확실한 계획에 도전하는 용기는 다르다. 물론 건강한 육체에 건전한 정신이 깃든다고, 전쟁터의 모든 행위는 체력이 뒷받침되어야 한다. 그러나 육체적 지구력이 정신적 지구력이나 판단력을 대체하지는 못한다는 사실을 명심해야 한다.

## 대형 유지의 비결 : 로마 군단과 중세의 기사단

중국의 병서는 대형과 통제 유지를 낙관적으로 서술하는 경향이 있다. 이는 중국의 사정과 관련이 있다. 손자가 아무리 시대를 초월하는 혜안과 통찰을 발휘했다고 해도, 시간적 · 환경적 요인에서 완전히 자유롭지는 않다.

손자 시대의 전투는 거의가 평원 전투였다. 수나라와 당나라가 고구려와의 전투에서 고전한 이유도 산악 전투와 산성 전투에 취약했던 탓이다. 평원 전투는 충분한 공간 때문에 전투 전의 완벽한 준비, 대형 편제, 넓은 시야, 정확한 측정 및 명령 전달이 가능하다. 손자의 시대는 기병이 없고 전차가 기병을 대신했다. 전차는 전술 능력과 적응력이 떨어져 기병에 비해 운영이 단조롭다. 기병이 없는 전투는 상대적으로 단조롭고 느리며 명확하게 진행된다. 예언자적 성찰이 있었는지는 모르겠지만, 손자가 이런 상황에 안주하지 않고 송골매까지 동원하는 과장법을 쓴 것이 미국 웨스트포인트를 비롯한 현대의 군인들까지 《손자병법》에 심취하게 하는 데 크게 기여했다.

앞에서 인용한 몽레리 전투는 손자 시대와 같은 평원 전투 상황이 아니다. 영주가 인솔하는 부대들은 보이지도 않았고, 주변에는 여차하면 병사들이 도망쳐서 숨을 수 있는 숲과 키 높이의 농작물이 있는 들판이 있었다. 부르고뉴군은 30여년 간 전쟁을 해 본 적이 없었고, 부르고뉴의 귀족과 기사들은 전 프랑스에서 가장 부유하고 호화로운 삶을 영위하며 살아 왔다.

그렇지만 대형 유지의 문제를 전투 경험으로만 돌리는 것은 한계가 있다. 이 전투 이후 부르고뉴는 7년 동안 더 전쟁을 했다. 샤를 대공은 전사가 되겠다고 각성하고, 호화로운 삶을 일정 부분 접었다. 의복과 음식을 투박하게 하고, 병사들과 동고동락하면서 장수의 길을 걸었다. 이 전투를 기록한 코미네는 샤를 대공이 전사할 때까지 늘 곁에 있으며 그의 모든 전투를 보았다. 그럼에도 불구하고 "야전에서 대형 유지란 신의 영역이다"라는 그의 신조는 변하지 않았다. 샤를 대공은 1476년 알사스-로렌 지역에 위치한 낭시 성을 공격하다가 낭시를 구원하려고 온 스위스 용병대와 부딪혔다. 스위스 보병은 샤를이 지휘하는 부르고뉴군의 방진을 포위했

다. 부르고뉴군이 붕괴되고, 혼전 중에 샤를은 이른바 '도끼창(halberd)'을 휘두르는 스위스 창병에게 투구를 강타당했다. 그리고 그의 모습은 난전 속에 묻혔다. 3일 후 그의 시신은 사지가 절단된 채로 시체더미 속에서 발견되었다.

야전에서의 전술 수행과 통제, 대형 유지의 비결을 좀 더 살펴보기 위해 보다 잘 정제되고 훈련된 군대의 혼전경험을 살펴보자. 손자는 종군기를 남기기 않았으니 다른 곳에서 찾아야 한다. 고대의 대형 전투의 전범을 보여주는 부대는 로마 군단이다.

기원전 57년 갈리아 2차 원정에 카이사르는 벨기에의 상브로 강에서 전체 갈리아에서 가장 강하고 사납고 야만적이라고 알려진 벨기에 3부족의 연합군과 대적했다. 카이사르 부대는 7군단에서 14군단까지 8개 군단이었다. 우익은 7, 12군단, 중앙은 8, 11군단, 좌익은 9, 10군단이었다. 13, 14군단은 후방에서 군수품 수송대와 함께 오고 있었다. 벨기에인은 로마군 기준으로 우익에 네르비족, 중앙에 비로만두이족, 좌익에 아트레바테스 족이 섰다.

상브로 강(당시 명칭은 사비스 강) 전투는 카이사르가 적의 동향을 예측하지 못하고 허를 찔린 몇 안 되는 전투였다. 네르비족은 상인들도 그들의 영토에 들어가지 못하는 야만족이었고, "문명은 전사를 약하게 한다"라는 신념을 지닌 종족이었다. 게다가 기병은 없고 모두 보병이었다. 카이사르는 기병도 없고 갈리아인들도 꺼리는 야만족이 기습적인 우회 기동을 하리라고는 생각하지 못했던 것 같다. 그는 나중에 로마군과 함께 지내던 개화된 갈리아인 배신자가 몰래 네르비족에게 가서 전술을 가르쳐 주었다고 기록했다.

처음엔 간헐적인 전투가 벌어지는 상황에서 카이사르는 전투 개시 시점을 놓치고 전 군단에게 진지 공사를 지시했다. 그러다가 군수품 수송대가 보이자 네르비족이 순식간에 우익의 뒤로 돌아가 일부는 우익의 측면을 공격하고, 나머지는 중앙 뒤에 구축해 놓은 무방비 상태의 군영지를 습격했다. 동시에 중앙과 좌익에서 벨기에인의 일제 공격이 시작되었다. 로마군은 진지 공사 때문에 병사들이 흩어지고 심지어 갑옷도 벗고 있었다. 그들은 본대를 찾아 대형을 편성할 시간도, 심지어 갑

옷을 입을 시간도 없었다. 다행인 것은 전 병력을 진지 공사에 투입하지 않고 일부를 전투 대형으로 편제해서 수비대를 편성해 두었다는 것이다. 수비대가 습격을 저지하는 동안 병사들은 기존의 소속과 편제를 무시하고 즉석에서 산비탈에 의지해서 대형을 형성하고 자신들을 방어하기 시작했다.

기습을 허용했음에도 군단이 붕괴되지 않고 전투태세를 유지한 것은 로마 병사들의 전투 경험과 노련미 덕분이었다. 그러나 그들은 살기 위해서 뭉친 것이었다. 로마군은 체계적인 전투 대형과 방어선을 구축하지 못하고 부분 공간을 허용했다. 이 공간으로 벨기에인들이 침투했기 때문에 전황은 제각각이었고, 연결은 끊어졌다. 통로가 차단되고 전선이 일관성을 잃어서 카이사르는 원군을 보낼 수도 대형을 정비할 수도 없었다. 카이사르는 이렇게 말했다.

"아군은 각기 다른 상황에서 각기 다른 운명을 만나게 되었다."

좌익과 중앙은 혼란을 수습했다. 좌익은 적 공격군을 격파하고 오히려 공세로 나가 아트레바테스족을 강 건너까지 추격했다. 중앙에서도 비로만두이족을 격퇴했다. 하지만 우익은 위기였다. 12군단은 완전히 포위되고 위축되어 있었다. 손자가 말한 방형이 원형으로 바뀐 격이었다. 백부장(百夫長 : 로마군에서 100명으로 조직된 단위 부대의 장수)이 거의 죽거나 부상당했다. 카이사르가 제일 신뢰하던 백부장 중의 백부장 섹스티우스 바쿨루스마저 중상을 입고 쓰러졌다. 이것은 12군단이 거의 전투 대형을 갖출 틈도 얻지 못했다는 의미다. 난전이 되면서 백부장들은 전투의 중심에 서서 시간과 공간을 확보하려 했을 것이고, 제때 병사들이 반격을 가하지 못했기 때문에 대부분이 전사해 버린 것이었다. 뒤에 있던 병사들 일부는 아예 뒤로 빠져서 대형을 구성하려고 하지도 않았다.

혼란의 양상이 심해졌다. 카이사르는 12군단이 버텨내지 못할 것 같다는 위기감을 느꼈다. 옆의 7군단도 똑같이 위험했다. 후방의 상황은 더 심각했는데 로마 군단의 본부는 방어 병력이 없었다. 정규군은 없이 투석기 부대, 용병 기병대, 상인, 갈리아 지원 부대가 있을 뿐이었다. 갈리아 기병대는 군단 본부가 점령당하고 본부에 있던 병력은 흩어져 달아났다. 전위의 로마군이 포위된 것을 보자 카이사르는 끝났다고 생각하고 전장을 이탈했다. 그들은 돌아가 카이사르군이 패전했다고

보고했다. 전선으로 다가오고 있던 군수품 수송대의 운명은 아무도 알 수 없었다. 로마군은 각자 주어진 위치에서 다른 운명을 맞았을 뿐 아니라 다른 전황을 보고 있다. 카이사르는 좌익 끝에서 우익까지 이동하며 부대를 지휘했지만 동시에 사방으로 명령을 내리고 통제할 수는 없었다. 원군도 기대할 수 없었다.

하지만 카이사르는 좌익의 성공을 알고 있었고, 우익만 문제를 해결하면 승리를 확보할 수 있다고 믿었다. 그는 적과 충돌하는 전위까지 나가 생존해 있는 백부장을 찾아 이름을 호명하며 앞으로 끌어냈다. 그는 위치를 잡아주고 최하 전투 단위인 120명으로 구성되는 마니풀루스를 형성하게 했다. 원형으로 뭉쳐 있는 로마군에게 방형대형을 만들고 작은 공세라도 펼 수 있게 한 것이다. 원래 기본 전투 단위는 대대(大隊)인 코호로스인데, 마니풀루스를 만들라고 했을 정도로 로마군은 형(形)을 잃고 있었다. 카이사르의 지시로 마니풀루스가 형성되자 병사들의 기세도 살아났다. 병사들이 모여들고 대형이 확대되면서 로마군의 전투력이 되살아나고 적의 기세가 주춤했다.

7군단은 그나마 대형이 약간은 유지되었지만 정신없이 앞만 보며 싸우는 식이었다. 크고 작은 대형이 만들어졌지만 서로 고립되어 있었다. 7군단에 온 카이사르는 천부장에게 대형을 움직이라고 명령했다. 앞만 보고 싸우지 말고 옆의 대형을 엄호하며 싸우라는 것이다. 상실됐던 리더십이 회복되자 대형 간의 팀워크가 살아났다. 대형들을 움직여 서로간의 간격을 회복하고, 좀 더 큰 단위의 전투 대형, 즉 원래의 코호로스에 가까운 형태가 이루어졌다. 병사들은 측면과 후방에 대한 불안감이 줄어들었고, 자신감 있게 전투에 집중할 수 있게 되었다.

7, 12군단의 안정감이 강화되었다. 그때 수송대 호위로 파견했던 13, 14군단이 달려왔다. 이들은 벨기에인들이 전혀 예상치 못했던 부대로 그들은 수송대에 호위군단이 없다고 알고 있었다. 여기에 적을 격퇴한 좌익 부대가 적의 진지를 빼앗고 완전한 승리를 거두자 10군단을 우익으로 보내 지원했다. 이제 전세는 완전히 역전되었다. 중앙과 좌익의 2종족은 정면의 로마군을 공격했으므로 패전하자 뒤로 퇴각할 수 있었다. 그러나 우익의 네르비족은 로마군 후방으로 깊이 들어왔으므로 전세가 역전되자 로마군에게 포위되었다. 전투에 성공했더라면 네르비족은 군단

본부의 물자뿐만 아니라 멋모르고 다가오는 수송대 물품까지 모조리 손에 넣을 수 있었을 것이다. 그러나 의도하지 않게 이익에 유혹되어 포위되고 말았다. 분명 약한 쪽을 파고들었는데, 상황이 바뀌면서 이것이 덫이 되어 버렸다. 이 전투로 네르비족은 소멸되었다. 600명의 원로 중 3명이 남았고, 6만의 전사 중 생존자는 600명 정도였다.

카이사르의 상브로강 전투는 손자가 묘사한 혼전의 형태와 상당히 유사하다. 카이사르가 유인책을 쓰지는 않았지만 전투 후반부는 손자의 말대로 유인책을 쓴 것처럼 끝났다. 몽레리의 부르고뉴군이라면 전투 초기 적의 기습을 받았을 때 붕괴해 버렸을 것이다. 로마 군단과 중세 군대의 차이점은 무엇일까?

우선 로마 시대의 대형 전투가 손자의 시대와 비슷하다는 점, 그리고 훈련 수준과 전투 경험의 차이를 들 수 있다. 카이사르는 진지 공사 중이던 10군단 병사들이 임시로 대형을 구성해 혼란에 대처하는 모습을 아래와 같이 감동적으로 서술했다. 그들은 겁먹지 않았고, 싸우려는 병사들의 기세가 살아 있었다. 이것이 바로 창의적인 전투 대형으로 구현됐다.

> 아군은 갑옷을 갖추기는커녕 투구를 쓰고 방패의 덮개를 벗길 틈도 없었다. 각기 동료들을 찾고 전투 시기를 놓치지 않기 위해 진지 공사를 포기하고 어느 곳이든 우연히 마주친 장소에서 최초로 눈에 띈 부대의 깃발 밑으로 모였다. 부대는 일반적인 편성 형식에 따르지 않고 지형과 언덕의 경사 및 그때그때의 필요에 응해 조직되었다.

그러나 12군단은 10군단처럼 하지 못했다. 12군단이 전투 경험이나 실력이 떨어지는 병사들은 아니었음에도 대응력이 달랐다. 노련한 병사들도 그들이 인식하는 전황과 순간의 분위기, 위기의 강도에 따라 완전히 달라졌다. 10군단과 같은 대응에는 추가적인 요인이 더 필요하다.

그것은 바로 조직력과 우수한 사관들이다. 부르고뉴군은 영주들에 의해 독립적으로 인솔되었으며, 기사와 평민 보병, 궁수라는 신분제에 의해 상하 관계가 형성되

었다. 기사는 장교가 아니라 그냥 리더였다. 반면 로마군은 카이사르, 천부장, 백부장으로 이어지는 사관과 전술적 행정 조직을 갖추고 있었다. 전황을 돌이켜 보면 이들이 얼마나 중요한 역할을 했는지 알 수 있다. 비유하자면 보통 석고판과 뒤에 삼베를 입힌 석고판과 같다. 보통 석고판은 충격을 받으면 전체가 부서진다. 그러나 삼베를 댄 석고판은 일부가 떨어져 나가도 전체가 부서지지는 않는다.

**5-5** 그러므로 적을 잘 조종할 줄 아는 사람은 적이 유혹될 만한 형태를 보여 주어서 적이 그것을 따르게 만들고, 적이 원할 만한 것을 줘서 적이 획득하게 한다. 이처럼 적에게 유리한 것으로 유혹해서 적을 움직이고 아군은 기회를 노리며 대기한다.

故善動適者, 形之, 適必從之. 予[12]之, 適必取之. 以利動之, 以卒[13]待之.

### 적의 행동을 조종하고 대비한다

팽팽한 전투는 부서지는 자와 부서지지 않는 자의 싸움이 아니라 같이 부서지는 싸움이다. 이것이 위 단락의 결론이다. 그러나 이런 싸움은 아군의 피해도 크다. 기왕이면 최선을 다해 부서지는 과정을 절약할 필요가 있다. 압력을 불공정하게 운영하는 것이다. 적이 더 많은 압력을 받는 위치에 자리 잡거나 깨지기 쉬운 자세와 각도를 취하게 한다. 적의 전투원을 죽이고 대형을 붕괴시키는 전투 자체가 이런 상황을 물리적으로 추구하는 것이다. 그러나 우직하게 힘으로만 밀어붙이지 말고 끊임없이 지략을 사용해야 한다. 적을 함정에 빠트리기도 해야겠지만, 더 근본

12 여(予) : 주다. 여(與)와 같은 뜻.

13 졸(卒) : 이 문장에서 졸(卒)은 병졸, 즉 아군을 의미한다고 보기도 하고, '갑자기(猝)'라는 뜻으로 보기도 한다. 후자로 해석하면 "갑자기 기습할 기회를 노린다"라고 번역할 수도 있다. 그러나 적을 아군의 의도대로 유혹한다면 아군의 대처 방법은 기습뿐만 아니라 다양한 방법이 있다. 따라서 졸을 병졸로 보고, 적을 유인한 후 아군은 대응을 준비한다는 의미로 보는 것이 타당하다.

적으로는 적의 행동을 예측 가능하게 만들어서 내가 대비할 수 있게 하는 것이다. 베스트셀러는 작품의 예술성이 아니라 대중의 기호를 찾아내는 것으로 결정된다. 결투는 비장의 초식이 아니라 상대의 수를 아는 것으로 결정된다. 전술은 기발한 책략의 대결이 아니라, 상대방의 행동을 예측하고 대비하는 것으로 결정된다. 무협에서 가끔 고난도의 초식이나 상상 초월의 전술이 유용한 것은 사실 상대가 서로 대단한 고수이거나 한쪽이 너무 멍청하기 때문이다.

상대를 유인하기 위해서는 적이 원하는 것을 알아내서 그것을 이용하는 것이 최선이다. 그런데 실무를 해 본 사람이라면 고양이 목에 방울 달기 같은 소리라고 불평할 것이다. 실제로는 적이 원하는 것을 알아내기가 제일 어렵다. 베스트셀러나 히트작을 만들기 어려운 이유가 계속 바뀌는 대중의 기호를 알아내기가 어렵기 때문이다. 상대가 백전노장이나 천재적인 전략가라면 그의 의중을 알아내는 것은 대중의 기호를 알기보다 더 어려울 것이다. 뛰어난 전략가는 언제나 손에 여러 가지 패를 들고 있고, 다양한 경우의 수를 대비한다. 어느 것이 진짜 그가 원하는 것인지는 측근도 알아내기 어렵다.

적이 원하는 것, 그중에서도 적이 걸려들기 쉬운 것을 잘 골라내는 방법은 적이 선택할 수 있는 경우의 수를 줄여 가는 것이다. 아무리 뛰어난 전략가라도 경우의 수가 줄어들면 초조해져서 엉뚱한 실수를 하거나 뻔히 알면서도 사지로 걸어 들어가는 선택을 하지 않을 수 없게 된다.

기원전 58년 카이사르는 겨우 4개 군단(1개 군단은 중무장 정규병 6,000명과 보조 경보병 6,000명 정도)으로 갈리아 원정을 시작했다. 당시 갈리아는 미개했고 분열 상태였다. 나중에 15개 군단으로 늘어나긴 하지만 이 정도 병력으로 현재의 스페인, 프랑스, 네덜란드, 벨기에, 스위스, 영국 남부까지 정복한 장군은 역사상 다시는 출현하지 않았다. 나폴레옹이 그나마 비교 가능한 수준이 아닐까 싶다.

카이사르의 승리는 현대인이 봤을 때 이해가 안 간다는 정도지만, 당시 갈리아인에게 카이사르는 거의 신처럼 느껴졌을 것이다. 그가 타도할 대상이었다고 해도 그렇기에 더욱 두려울 수밖에 없었다. 현대의 역사가들은 개인을 영웅시하는 것을

싫어한다. 그래서 장군 카이사르보다는, 갈리아인에 비해 첨단 장비로 무장했고 철저하게 프로페셔널한 군대였던 로마군의 선진성에 더 많은 점수를 주고 싶어 한다. 그러나 첨단의 로마군만으로는 갈리아를 정복할 수 없다는 사실은 갈리아인과 로마인 모두가 알았다. 카이사르가 없을 때 로마군에게 승리를 거둬 본 경험이 있었기 때문이다.

기원전 52년 아르베니족의 족장 베르킨게토릭스는 갈리아인 역사상 최대의 봉기를 일으켰다. 그의 첫 번째 전략은 카이사르를 한 곳에 묶어 두는 것이었다. 베르킨게토릭스는 일부러 남프랑스 지역에서 봉기를 일으켜 카이사르를 그곳으로 유인하고, 자신은 주력을 이끌고 중부와 북부 프랑스를 석권하려고 했다. 보통의 식민지 경영자는 봉기가 발생하면 "작은 불이 산 전체를 태울 수 있다"라는 격언을 떠올리며 그곳을 진압하는 데 열중한다. 이것이 손자가 말한 형세를 야기해서 적을 유인하는 방법이다.

하지만 카이사르는 보이는 것에는 유인되지 않았다. 카이사르가 원하는 것은 언제나 전체 갈리아였다. 식민지 총독도 마찬가지일 것 같지만 그들이 원하는 것은 자신의 자리와 이권이다. 비슷해 보여도 근본적으로 다르다.

베르킨게토릭스는 카이사르를 유인하려면 그가 원하는 것을 줘야 한다는 사실을 깨달았다. 그런데 그것을 주기가 곤란했다. 카이사르가 원하는 것은 갈리아였고, 반란이 일어나자 베르킨게토릭스로 바뀌었다. 그리고 베르킨게토릭스를 잡기 위해 베르킨게토릭스가 절대 포기할 수 없는 것으로 그를 유인했다. 바로 그의 고향이었다. 국왕이라면 고향 도시나 수도가 점령당했다고 해도 전국에서 병력을 모아 권력을 유지할 수 있다. 그러나 부족사회로 분열되어 있는 갈리아에서 베르킨게토릭스의 고국이 절단나면 그는 평민에 불과해진다. 그러면 곧바로 부족들은 그를 떠나거나 새로운 맹주를 결정하기 위한 싸움을 벌일 것이다.

베르킨게토릭스가 《손자병법》을 읽었다면 "형태를 보여준다, 원하는 것을 준다"라는 문구를 따르는 것이 아니라 원리를 터득해야 한다는 사실을 깨달았을 것이다. 적의 행동을 예측하고 대비하라는 것이 이 구절의 진정한 교훈이다. 예측하기 위해서 원하는 것을 주는 것이다. 그러나 카이사르 같은 지휘관을 미끼로 던져서 유

인하는 것은 불가능하다. 그렇다면 그의 행동을 예측하는 방법은 경우의 수를 제한할 수 있는 곤란한 상황으로 몰아넣는 것이다.

베르킨게토릭스는 《손자병법》을 읽지 못했지만, 카이사르에게 2번이나 당한 뒤에 《손자병법》 6편의 가장 깊은 뜻을 스스로 깨달았다. 그는 로마군의 장단점, 환경 등 모든 것을 분석 · 종합해서 로마군을 막다른 곳으로 몰아넣는 방법을 찾아냈다. 로마군의 약점은 기병과 식량이었다. 둘 사이엔 밀접한 관계가 있다. 식량은 현지 조달로도 어느 정도 해결할 수 있는데, 이를 위해서는 기병이 필수적이다. 수송 능력이 떨어지는 보병으로 식량을 조달하면 행군 속도가 느려져 장거리 원정은 불가능하다.

카이사르는 기병과 식량을 모두 프랑스 남부에 거주하는 하이두이족에게 의존하고 있었다. 베르킨게토릭스는 하이두이족을 설득해 로마를 배반하게 만들었다. 베르킨게토릭스가 식량을 타깃으로 한 행동이 적의 약점을 공략하라는 전술 상식에 의거한 것이라고 볼 수도 있지만, 로마군의 약점이 식량과 기병이라는 사실은 익히 알려진 것이었다. 식량 지원을 맡은 하이두이족과 로마의 끈끈한 관계도 잘 알려져 있었다. 그러므로 식량 차단에 대한 카이사르의 예상 반응, 그것에 대한 대책, 그 이후 상황에 대한 보장 등 전술적 설득 없이는 하이두이족을 반란에 끌어들일 수 없었을 것이다.

베르킨게토릭스는 산발적인 양동 공격과 봉기로 카이사르가 인솔할 수 있는 병력을 최소화시켰다. 물론 그가 진격을 포기하지 않을 것이라는 사실도 예측했다. 카이사르는 단 2개 군단만 거느리고 반란의 진원지인 중부 프랑스 공략에 나섰다. 베리킨게토릭스는 식량을 끊고 주변 도시를 불태웠다. 곤궁에 빠진 카이사르는 보병을 내보내 멀리 떨어진 농가까지 뒤지며, 식량을 찾아야 했다. 갈리아인 기병들은 이들을 습격해 로마군에게 막대한 피해를 입혔다. 카이사르가 결코 그 숫자를 언급하지 않았을 정도로 심각한 피해였다. 카이사르는 방법이 없었다. 적의 매복을 피하기 위해 출동 시간을 바꾸고, 동시다발적으로 출동시키는 등 온갖 수법을 썼지만, 피해는 늘어가고 군량은 떨어지기 직전이었다.

마지막 순간에 갈리아인들은 중요한 실수를 한다. 카이사르가 택할 수 있는 마지

막 경우의 수 하나를 놓친 것이다. 베르킨게토릭스는 청야(淸野 : 적이 이용하지 못하도록 농작물이나 건물 등을 제거) 작전을 위해 20개가 넘는 도시를 태웠다. 그러나 마지막 남은 도시 아바리쿰은 현지 갈리아인의 결사적 반대 때문에 태우지 못했다. 아바리쿰은 로마군이 주민을 학살한다면 1년을 먹을 식량이 비축되어 있는 큰 도시였다. 그러나 강 사이에 놓여 있고, 갈리아인 도시 중에선 성벽과 방호시설로 잘 무장된 곳이어서 굶주림에 허덕이는 로마군이 단기간에 도시를 함락시킬 수는 없을 거라고 생각했다. 물론 그것이 최후의 미끼였을 가능성도 있다. 단단한 아바리쿰을 향해 최후의 공격을 퍼붓다가 로마군의 체력이 소진되어 버리길 기대하는 것이다.

그러나 어쩔 수 없는 상황이었다고 해도 아바리쿰을 남겨둔 것이나, 로마군이 필사적으로 아바리쿰으로 몰려갈 것이 뻔한 상황에서 대비책을 충분히 마련하지 못하고 낙관적 · 소극적으로 대처한 것은 결정적인 실수였다. 이 단락의 마지막 문장인 "이익으로 적을 움직이고, 그것을 대비한다(以利動之, 以卒待之)"에서 실수한 것이다.

필사적으로 변한 로마군은 놀라운 전투력을 발휘해서 아바리쿰을 함락했다. 갈리아에는 아바리쿰처럼 잘 방호된 요새가 별로 없었기에 로마군의 공성 능력의 최대치를 알지 못했다. 그저 다른 성채를 공략할 때의 상황을 보고 유추했던 것인데, 그때는 로마군이 필사적인 상황이 아니었다는 사실을 간과한 것이다. 뒤늦게 실수를 깨달은 갈리아인들은 아바리쿰을 구원하기 위한 양면 작전을 개시했지만, 로마군은 아바리쿰 공성전과 수성전을 동시에 수행해 냈고, 둘 다 승리했다. 카이사르와 베르킨게토릭스의 대결은 아직 2막이 남았지만, 이때의 작은 실수로 카이사르를 제거할 수 있는 기회는 영원히 사라졌다.

### 유혹의 정석 : 기세와 기세의 대결

적과 아군의 보병이 맞부딪혀 치열한 접전을 벌이고 있다. 갑자기 적의 후방에서 기병이 출현했다. 그들은 먼지를 일으키며 곧장 보병들을 향해 달리기 시작했다.

저들을 그대로 두면 아군의 보병대를 휩쓸어 버릴 것이다. 목을 빼고 출격 타이밍을 노리고 있던 아군 기병이 바로 출동했다. 적 기병이 아군 보병대에 닿기 전에 충돌해서 길을 막고 섬멸하려는 것이다. 아군 기병이 출동하자 적도 방향을 바꿔 곧바로 함성을 지르며 달려오기 시작했다. 아군도 기세에서 밀리지 않기 위해 함성을 지르며 박차를 가한다.
전투 중에서도 가장 무서운 것이 백병전이다. 그중에서도 기병 간에 벌이는 백병전은 처참하다. 말에서 떨어지면 부러지고 짓밟힌다. 기병의 말은 앞에 쓰러진 사람이 있으면 아군과 적군을 가리지 않고 발굽으로 찍고 지나가도록 훈련받는다. 말과 사람이 모두 피투성이가 되어 비명을 지르다 이성을 잃는다. 그 공포의 현장을 향해 두 개의 부대가 마주보고 달린다. 아군도 함성을 지르고 기병도를 뽑아 휘두르지만 적군도 조금도 기세가 죽지 않고 칼을 휘두르며 달려온다. 기세에서 밀리지 않기 위해 아군은 질주 속도를 높인다. 물살도 물거품을 더 많이 일으키는 쪽이 더 거세다. 더 사납고 더 빠르게 적과 충돌해야 한다.
그런데 사실은 이렇게 하면 적의 페이스에 말리는 것이다. 적 기병이 천천히 다가오면 속보로 달려들고, 속보로 달려들면 질주로 응하는 것이 더 사납고 더 거셀 것 같다. 그러나 빨리 달리면 말과 사람이 동시에 지친다. 질주하면 아군 대형의 간격이 더 벌어지고 엉성해지며, 사고도 많이 난다. 상대를 겁주는 데는 효과가 있지만 적이 노련해서 겁먹지 않고 대오정연하게 기다린다면 충돌하는 순간 뭔가 잘못되었다는 것을 느낄 것이다.
노련한 기병은 오히려 소리와 함성으로 적을 유인한다. 먼지를 일으키며 마구 달리는 것처럼 해서 적의 질주를 유발한다. 기병 전술에 대한 확고한 신념과 이해가 없으면 이렇게 도발하는 적군을 침착하게 대응하기가 힘들다. 이미 긴장으로 인해 호흡은 가빠지고 아드레날린은 최고조로 달했다. 머릿속에는 “기세에서 앞서는 자가 이긴다”라는 구절만이 맹목적으로 맴돈다.
손자가 기세를 다루는 편에서 갑자기 절도와 유혹을 이야기하는 것은 바로 이런 장면을 염두에 두었기 때문이다. 기세를 가르치면 사람들의 머릿속에는 사나운 물살만 남는다. 손자는 감정에 휘둘리는 것과 현상만으로 이해하고 기억하는 것을

항상 경계한다. 냉정하게 분석하고 최선의 방식으로 대응하는 것, 그 행동에 대한 확신을 공유하는 것이 진정한 기세다.

여기서 한걸음 더 나아가 손자는 감정적 기세를 냉정한 기세로 이용하라고 한다. 차가운 기세로 흥분한 기세를 유혹해서 요리하는 것이다. 적을 유혹할 때는 적이 간절히 원하는 것으로 유혹한다. 유혹의 정석이다. 그런데 적이 간절히 원하는 것에도 의식적인 것이 있고 무의식적인 것이 있다. 감정적 기세와 차가운 기세, 의식적인 소원과 무의식적인 소원. 이 구절의 키워드이다.

적군과 아군이 충돌하는 격한 상황에서는 무의식의 유혹도 좋은 무기가 된다. 긴장하면 할수록 두뇌는 단순해 지고 한두 가지 진리에 집착한다. 차가운 기세를 이해하고 경험하지 못한 지휘관이라면 아드레날린이 넘쳐나는 이 순간에 기세에 가장 집착할 것이다. 그것을 아는 지휘관은 적의 기세를 도발한다. 약간의 도발 부대를 내보내 먼지와 함성을 일으키며 질주하게 하고, 그들이 일으키는 먼지 뒤에 대오 정연한 기병대를 전진시킨다. 적이 아군 선봉대와 조우하려는 순간 선봉대는 방향을 바꿔 비켜난다. 그리고 먼지 뒤에서 창을 내밀고 마치 중장보병대처럼 대오를 갖춘 기병 대열이 나타난다. 속았다는 것을 알아도 기병은 질주를 즉시 멈출 수 없다. 속도를 줄이면 뒤에서 달려오던 병력이 충돌해서 엉킨다. 다시 대오를 정돈하기도 쉽지 않다. 질주해 온 기병이 승리한다고 해도 적에게 큰 피해를 입을 것이다. 반대로 대오를 갖추고 헐떡이는 기병을 상대하는 부대는 혹시 절대적인 병력의 차이로 승리하지 못한다고 해도 위태로운 상태까지 되지는 않을 것이다.

5-6 전쟁을 잘하는 자는 세를 추구하지 사람을 탓하지 않는다. 능히 사람을 택해서 세를 맡긴다. 세를 맡는다는 것은 사람을 싸우게 하되 나무나 돌을 굴리듯 하는 것이다. 나무와 돌의 성질은 안정된 곳이 있으면 움직이지 않는다. 경사진 곳에서는 움직인다. 돌이 모나면 구르지 않고, 둥글면 굴러간다. 그러므로 사람들이 잘 싸우도록 만드는 사람은 둥근 돌이 천 길이나 되는 산에서 굴려 내려가게 하는 것 같다. 이것이 세이다.

故善戰者, 求之於勢, 不責於人, 故能擇人而任勢. 任勢者, 其戰人也, 如轉木石. 木石之性, 安則靜, 危則動, 方則止, 圓則行. 故善戰人之勢, 如轉圓石於千仞之山者, 勢也.

## 사람을 탓하지 않고 세를 추구한다

### 책임감은 누구와도 공유할 수 없다

임무형 전술은 2차 세계대전 당시 독일군이 만들어 낸 특별한 조직 관리법이다. 상급자는 목표만 제시하고 방법은 실무자에게 맡긴다. 개념은 명확하지만 실제 이 개념을 적용하기 위해서는 상당한 노력과 문제 해결 방법이 필요하다. 독일군은 18세기부터 임무형 전술의 원리를 채택했고, 지속적으로 발전시켰다. 2차 세계대전 후 이스라엘군과 미군에게도 전수되었다.

많은 사람들이 임무형 전술의 목적을 리더의 일방적 지시나 과도한 간섭을 배제하고 민주적 가치나 탈권위주의를 추구하기 위한 것이라고 생각한다. 역으로 그것이 임무형 전술에 대해 거부감이 드는 요인일 수도 있다. 그러나 임무형 전술은 그런 것들과 직접적 관련이 없다. 만약 그렇다면 임무형 전술은 히틀러의 나치 체제에서 가장 먼저 거부되었어야 한다.

현재도 독일군은 임무형 전술을 제1원리로 채택하고 있다. 독일군의 훈련 교범에는 첫머리에서 임무형 전술의 가치와 목적을 정확하게 규정하고 있다.

“책임감은 누구와도 공유할 수 없으며 공유되어서도 안 된다.”

이것이 임무형 전술의 본질이다. 조직 관리를 위해 명령이 간섭의 형태가 되면 책임은 중첩되고 분산된다. 책임의 분산은 책임감의 희석을 낳고, 책임 전가의 관습을 뿌리내린다. 책임 전가가 확산되면 창의력도 사라지고 현실 안주가 조직을 지배한다. 이런 군대는 전쟁에서 반드시 패배한다.

인류 역사가 생긴 이래 모든 조직이 안고 있는 부조리는 책임은 전가하고 다른 사람의 공은 자신이 차지하는 행위이다. 우리는 이것을 권력자의 전유물로 흔히 착각하는데, 실제로는 상하를 가리지 않고 모든 계층에서 발생한다. 그중에서도 책

임 전가는 더욱 쉽게 만연한다. 조직에 발생하는 모든 문제나 실패를 책임 전가로 해결하면, 체제의 문제는 은폐된다.

역사상 최고의 전쟁 드라마라는 평판을 받는 〈밴드 오브 브라더스(Band of Brothers)〉는 미국의 전쟁사학자이자 군사 다큐멘터리 작가인 스티븐 앰브로스가 쓴 101공수 사단 소속 E중대의 참전기를 극화한 것이다. 원작에는 드라마에서 다루지 않은 몇 가지 비사가 있는데, 그중 하나가 금반지를 낀 소대장들의 이야기다. 정확히 말하면 금반지가 아니라 미 육군 사관학교 웨스트포인트(West Point)의 졸업 반지이다. 갓 임관한 소대장은 전투 경험이 일천하다. 미군 입장에서는 미래를 이끌어 갈 귀중한 엘리트 자원을 최전선에서 소모할 수는 없었다. 더불어 그들의 경력도 보존해 줘야 했다. 적진 후방에 낙하하고 격전지를 전전하던 E중대는 전 미군에서 사상률이 가장 높았다. 그만큼 영예도 대단했다. 반지를 낀 소대장들은 미군 특유의 소대장 순환 배치 제도에 힘입어, 중대에 배치되어 잠시 머물다가 다른 곳으로 간다. 이력서의 한 줄을 채워 주기 위한 배치일 뿐 전투를 구경할 틈도 없다. 실제 전투는 반지 없는 소대장이나 부사관에서 진급한 역전의 용사들이 담당한다.

사병들은 반지의 힘에 자괴감도 느끼지만, 햇병아리 소대장에게 운명을 맡기느니, 노련한 소대장의 지휘를 받는다는 점에서는 이 제도가 더 좋다고 반겼을 것이다. 순환 보직도 나름의 이유와 존재 가치는 있다. 그러나 조금 지나면 관료적 조직의 경직에 따라 심각한 피해가 발생한다.

1965년, 월남전 사상 최대의 혈전을 치르게 될 미 1기병 사단의 할 무어 중령은 황당한 경험을 했다. 파병을 1달도 남겨 두지 않고 애써 훈련시켜 온 소대장들이 순환 근무 규정에 걸려 동시에 교체되어 버린 것이다. 상부에 항의해도 소용이 없었다. 조직 사회에서 규정과 관례라는 괴물 같은 고집불통은 없다.

새로 부임해 온 풋내기 소대장들에게 할 무어가 내린 극약 처방은 함구령이었다. 훈련은 선임 하사들이 지도하고 그동안 소대장들은 한마디도 하지 말고 무조건 배우고 적응하라는 것이었다. 이 방법이 얼마나 효과를 거두었는지 모르겠지만, 혈전을 치른 아이드랑 전투에서 소대장 다수가 전사했다. 그들의 죽음을 보면서 할

무어는 누구에게 책임을 돌렸을까?
손자가 말하는 세(勢)는 리더십, 병사들의 사기, 조직, 훈련, 전황 등 정신적인 것과 물질적인 것이 종합된 총제적인 전투 환경이다. 병사들이 두려움과 불만을 극복하고 최선을 다해 싸울 수 있게 하는 모든 것이라고 할 수 있다. 그래서 손자는 사람에게 책임을 전가하지 말고 세에 주목해야 한다고 말한 것이다.

### 민족성 · 집단성은 존재하지 않는다

대다수 독자들은 "사람을 탓하지 말라"라는 손자의 경고에 카타르시스를 느낄 것이다. 여기서 말한 '사람'을 '개인'으로 이해하기 때문이다. 현대인은 사람을 개인으로 이해하는 것이 습관화되어 있다. 그러나 한문에서 '人'은 인간 일반, 즉 집단이나 복수의 의미인 경우가 많다. 따라서 손자가 말한 사람 탓은 아래와 같은 경우를 말한다.
"1대대는 형편없는 부대이다."
"1대대가 용감하지 못해서 돌격 시점에서 주저하는 바람에 적을 놓쳤다."
손자의 비판은 이렇게 해석할 수 있다. 1대대가 훈련이 부족했다고, 용감하지 못하다고 비난하지 말고 그들의 세를 이끌어 내지 못한 이유를 반성하라. 그들이 용감하지 못했다면 용감한 부대의 뒤를 따르게 해서 덩달아 기세를 올리게 했을 수도 있다. 정말 형편없는 부대라면 일부러 적에게 노출시키거나 아군의 최정예 부대로 변장시켜서 적이 우리를 얕보게 하거나 적을 유인하는 미끼로 사용할 수도 있었다.
집단으로서의 사람을 탓하지 말라는 말에는 더 근원적인 의미가 있다. 손자의 시대에 중국이나 중국인은 지금처럼 큰 개념이 아니었다. 우리가 지금 한족(漢族)이라고 알고 있는 중국인은 당시에는 수많은 종족으로 분화되어 있었다. 군대는 지역 단위, 종족 단위로 편성되었다. 인디언과 비교하면 1연대는 수우족, 2연대는 나바호족, 3연대는 쇼쇼니족과 샤이언족. 이런 식이다. 1연대가 제대로 전투를 못했으니 1연대는 이기적이라고 말하면 이것은 곧 수우족은 이기적이라는 말과 동의어가 된다.

지역감정이나 민족성 등 인간 행동의 원인을 종족적 특성에서 찾는 경향은 인간의 본성에 가까울 정도로 오래된 것이다. 어쩌면 현대에도 민족이나 지역별로 부대를 편성했다면 전투 후에 서로에 대한 비난과 모욕이 난무했을 것이다. 이런 감정은 아주 강렬한 것이라서 전술, 장비, 훈련 등에 관한 문제는 묻혀 버릴 것이다.

20세기 말부터 한국 사회에도 수많은 외국인 노동자가 들어오기 시작했다. 한국 기업이 글로벌화 되면서 많은 외국인들이 기업에 들어와 교류 · 협력 관계를 맺는다. 이 과정에서 발생하는 문제와 불만을 들어 보면 상당수가 민족적 · 지역적 속성이나 편견과 관련이 있다. 때로는 그것이 심각한 사건을 초래하기도 했다.

의외로 많은 사람들이 민족성이라는 것을 완고하게 믿고 있다. 그 신념을 바꾸기란 쉬운 일이 아니고 금방 끝날 논쟁도 아니다. 그러나 그런 신념이 있기 때문에 손자의 충고가 가치를 더한다. 민족성이 고정된 경향이라면 더더욱 사람을 탓하지 말아야 한다. 그들을 둥근 돌이 굴러가기 위한 최적의 환경을 조성하듯 훌륭한 병사로 변화시킬 방법을 찾아야 한다.

### 능히 사람을 달리 선택해서 세를 맡긴다

이 구절을 해석하라고 하면 아마 거의 모든 사람이 "적재적소에 적절한 인재를 임명해야 한다"라는 의미로 해석할 것이다. 그런데 당태종 이세민과 장군 이정은 이렇게 해석했다.

> "예컨대 변방족과 한족 각각의 장기를 최대한 이용해서 싸우게 한다는 말입니다. 변방족은 말타기를 잘하므로 속전속결에 적합합니다. 반면에 한족은 쇠뇌를 잘 쏘므로 지구전에 적합합니다. 이것은 형세를 유리하게 하기 위해 그들의 장기대로 임무를 부여한 것입니다." —《이위공병법》 상권(上卷)

우리는 오랫동안 단일 민족이라는 마인드를 깔고 이 구절을 보았기 때문에 '택인'을 적절한 재능을 가진 개인으로 이해했다. 이것을 집단으로 이해한다 해도 단일



당나라 기병 토용

민족이라는 전제 하에서 보게 된다. 그러나 중국은 유사 이래부터 규모가 달랐다. 영토 안에 다양한 이민족이 살았고, 중국 주변의 이민족은 이미 한나라나 그 이전부터 연방군으로 활용했다. 당태종이 고구려를 침공할 때 기병은 투르크 계열의 유목 민족을 동원했고 쇠뇌는 한족의 궁수로 조달했다. 한족도 지역을 나누어 보병은 장창을 주무기로 사용하는 중국 남부 복건성 산악 지대의 주민으로 뽑고, 수군은 강남의 여러 지역에서 차출했다. 이런 역사와 경험이 있었기에 그들은 이 구절을 위와 같이 해석할 수 있는 다국적 마인드를 지니게 된 것이다.

다국적 조직을 원활하게 운영하기 위해서는 다양한 군사의 관습을 인정하는 유연한 가치관이 필요하다. 이런 다국적군은 부분적으로는 전력 극대화가 가능하지만, 전체를 통제할 때는 여러 가지 어려움이 발생한다. 소통 부족으로 인한 갈등은 기본이고, 상호 협력과 전술 통제에 어려움이 발생한다. 주변 민족들은 자신들의 주특기와 전통적인 전술에는 강하지만 중국의 병법이나 전술, 또는 거대하고 다양한 군대를 다루는 것은 서툴다.

이 문제를 해결하기 위해 다민족 군대에게 《손자병법》을 강의하며 중국군의 전술을 주입하는 것은 어리석은 짓이다. 그 자체로 쉬운 일도 아니고, 그들의 장기마저 잃어버리기 쉽다. 당나라가 채택한 방법은 한족 출신을 사령관으로 임명하기보다는 해당 민족 출신을 그 부대의 지휘관으로 임명하는 것이다. 대신 그들이 승진하고 성장하는 과정에서 거대한 군대를 통솔해 보며 중국식 전술과 다양성을 이해하게 했다. 유목민 전체에게 국왕의 리더십을 가르치는 것보다는 그들의 지도자에게 제왕의 리더십을 가르치는 것이 훨씬 쉽다.

이런 과정을 겪다 보면 중국의 지휘관 중에서도 이민족 부대를 잘 통솔하고 활용

하는 장수가 나오고, 자연스레 전투력이 신장되었다. 결국 당태종의 사령부는 황족 · 귀족 출신, 전통적 무장 가문, 혜성처럼 등장한 평민 출신 장군, 유목민 출신 등 다양한 사령관들로 구성되었는데, 계필하력(契苾何力) 같은 유목민 출신 장군은 자신들의 야성을 잃지 않으면서도 중국의 도덕과 전술 개념을 이해하는 지휘관으로 성장했다. 이른바 '당나라 군대'는 한국에서만 무시를 받는다. 당 태종의 군대는 고구려 원정에서만 패했을 뿐 중국의 주변 민족을 모두 정복한 중국 역사상 가장 위대한 군대였다. 고구려 원정에서 패한 것은 당군이 무능해서가 아니라 당군이 상대한 모든 이민족 중에서 고구려군이 특별했기 때문이다. 그러니 괜히 당나라 군대를 비하하면서 고구려군의 업적까지 낮출 필요가 없다. 고구려는 무능한 당군에게 승리한 것이 아니라 중국 역사상 최강의 군대에 승리한 것이다.

다국적 마인드, 다원화된 가치를 조화시키며 다국적군을 운영하는 것은 쉬운 일이 아니다. 전통에 얽매여 과거의 기준으로 판단하거나 억지로 끼워 맞추려 해서는 결코 성공할 수 없다. 민족적 자존심은 커다란 장애물이고 때로는 이것이 현장에서 직접적인 사기 저하를 유발한다. 앙리 조미니는 《전쟁술》에 이런 충고를 남겼다.

> 타국에서 발명되거나 고안된 개선안과 발전상을 수용할 때, 이를 자국의 치욕으로 생각하여 거부하는 일이 없도록 해야 한다.

타국에서 발명한 것이 전자 기술이나 물리학의 법칙이라면 우리는 그것을 수용하는 데 주저하지 않는다. 그러나 그것이 관습이나 가치, 문화라면 심각한 굴욕감을 느끼게 마련이고, 그것이 개선과 발전이라는 사실을 인정하지 않으려 한다. 우리 스스로 이런 관념과 싸워야만 한다. 전통을 파괴하는 복잡하고 힘든 과정을 각오해야 한다. 이제부터 새로운 전쟁에서 승리하기 위해서는 다국적군을 효과적으로 운영할 수 있는 다원화된 가치를 받아들이고 그 구체적 방법을 창안하지 않으면 안 된다.

# 6

## 허실(虛實)

## 제6편 허실(虛實)

6-1 손자가 말했다. 무릇 전장에 먼저 도착해서 적이 오기를 기다리는 자는 편하다. 뒤늦게 전장에 도착해서 전투 준비 과정을 쫓아가야 하는 자는 피로하게 된다. 그러므로 전쟁을 잘하는 사람은 적을 내 의도대로 이끌지 적에게 끌려다니지 않는다. 나에게 유리한 지역으로 적이 자진해서 오게 하는 방법은 적이 그 지역을 자신에게 이로운 지역이라고 판단하게 만드는 것이다. 내가 원하지 않는 곳에 적이 오지 않게 하는 방법은 적이 그곳을 자신에게 해로운 지역이라고 판단하게 만드는 것이다. 적이 편안하면 피로하게 만들고, 적의 식량 사정이 좋으면 굶주리게 만들고, 적이 편안하게 거주하고 있으면 움직이게 해야 한다.

孫子曰 : 凡先處戰地而待敵者佚. 後處戰地而趨戰[1]者勞. 故善戰者, 致人而不致於人. 能使敵人自至者, 利之[2]也. 能使敵人不得至者, 害之也. 故敵佚能勞之. 飽能飢之. 安能動之.

### 먼저 도착한 자는 편하지만 그것이 승리를 보장하지는 않는다

손자 시대의 전쟁을 재현해 보자. 군대가 먼저 전투 예정지로 집결한다. 중국의 군대는 고대부터 대군이었다. 손자 정도 되는 사람이 병법을 강론할 때는 최대 규모의 전투를 가정하고 묘사했을 것이다. 전투 지역은 다양하지만 이런 대군이 맞부딪혀 싸우는 곳은 대개 평원이다.

전투를 벌이려면 먼저 부대별로 자리를 배정해야 한다. 수만 군대가 포진하려면 전선의 폭만 몇 킬로미터는 되어야 한다. 지휘관과 기수를 태운 전차가 평원을 달

1 추전(趨戰) : 빨리 달려가서 싸운다. 늦게 전장에 도착해서 서둘러 전투 준비를 하고 전투에 임하는 것을 말한다.

2 이지(利之) : 지(之)는 '그들'이란 뜻의 대명사이다. 직역하면 "그들을 이롭게 하다"이나 문맥상으로 보면 "적이 이 지역을 자신에게 이익이 된다고 판단하게 만든다"는 의미이다. 대구(對句)인 '해지(害之)'도 동일하다.

리며 사전에 세운 계획에 따라 부대가 설 자리를 찾고 깃발을 꽂는다. 그동안 제일 먼저 도착한 부대는 전초에 배치해서 만약에 있을 적의 습격에 대비한다. 넓은 지역을 경계하고 적은 병력으로 신속하게 대응해야 하기 때문에 전차나 기동력 있는 부대를 우선적으로 배치한다. 나머지 부대들은 도착하는 대로 자리를 잡고 병종별로 전투 위치를 확보한다. 진지 공사에 돌입하면 부대 앞에 말뚝을 박고 참호를 판다. 무조건 파서는 안 된다. 아군의 진격로와 이동로는 확보해야 한다. 나머지 병력은 천막을 세우고 취사병과 보급병들은 서둘러 물과 땔감을 화보하기 위해 출발해야 한다. 대군이 주둔할수록 물과 땔나무를 확보하기란 쉽지 않아서 이들은 해가 지기 전에 빨리, 최대한 넓은 지역으로 돌아다녀야 한다.

손자가 먼저 도착한 군대는 편하다고 한 것은 대군이 도착해서 전투 준비를 하기까지 상당한 시간과 노력이 필요하기 때문이다. 늦게 도착한 군대는 이미 전투 준비를 끝낸 적군의 압박을 받으며 서둘러 준비를 해야 한다. 여러 과정을 속성으로 해야 하기 때문에 “빨리 쫓는다(趨)”라고 표현한 것이다.

고대 전쟁에서 적어도 춘추시대까지는 적이 전투 준비를 끝낼 때까지 공격을 자제하고 기다려 주는 기사도 비슷한 것이 있었다. 고대인이 꼭 순진해서만은 아니다. 원시 전쟁의 목적은 손자도 누누이 강조했듯 적의 섬멸이 아니라 복종이었다. 기병이 없어서 전황 파악과 군령 전달도 잘 되지 않았다. 그런데 피아간에 전장이 서로 정비되지 않은 상태에서 전투를 시작하면 불확실성이 커진다. 적군의 규모와 이동 경로를 확실히 모르는 상태에서 서둘러 공격하다가 적군이 도착하면 예상치 않은 피해를 입을 수가 있다. 대군이 얽히고설켜 난전이 되어 버리면 양쪽 다 패배자가 된다. 이런 상황에서도 기병이 있다면 전장을 정리할 수 있지만, 그마저도 없어서 융통성을 발휘할 여지가 적다.

이런저런 이유로 병력이 대규모일수록 서로 확실하게 상대의 규모와 배치를 확인한 다음 전투를 벌이는 것이 편했다. 아무리 기사도가 존재한다 해도 전쟁은 전쟁이다. 불안한 상태로 서두르면 실수를 하게 된다. 부대 배치를 서두르면 간격이 일정하지 않거나 전투 기준이 어그러지는 상황이 발생한다. 전투를 앞두면 작은 징크스에도 마음이 불안해진다. 그렇다고 재배치를 하자니 전군을 움직여야 하기 때

문에 체력이 손실되고 리더십에 타격을 입는다. 불편함을 감수하면 전술 능력에 손상이 오고, 병사들이 동요한다. 이래저래 이미 절반은 지고 들어간다.
이것이 먼저 도착한 쪽은 편하고 나중에 도착한 자는 피곤하다는 의미다. 먼저 도착한 사람은 쉴 시간이 충분해서 편하다는 의미가 아니다. 아무리 먼저 도착했다 해도 전투를 앞두고 병사들을 편히 쉬게 해 주는 군대는 없다.
이 글에서 말하는 손자의 숨은 의도는, 아군은 더 잘 준비해서 체계적으로 전투에 임할 수 있는 조직력을 확보하고 반대로 적군의 준비 과정은 방해하라는 것이다. 나아가 지각한 군대에서 저절로 발생하는 허실을 바라고만 있을 것이 아니라 적극적으로 적이 늦게 도착하게 만들고, 서두르다가 허실을 양산하게 해야 한다. 그것이 손자가 말한 전쟁을 잘하는 장수이다.

이순신 장군이 조선 수군을 이끌고 연전연승할 수 있었던 비결을 《손자병법》의 이 구절에서 찾을 수 있다. 조선 수군과 일본 수군은 극과 극의 상성을 지니고 있었다. 조선 수군은 배가 크고 넓다. 덕분에 화포를 측면에 일렬로 배치할 수 있고, 일정 거리를 두고 화포와 화살로 타격한다. 일본 수군은 배가 빠르고 조류와 파도에 대한 적응력이 좋지만, 화포를 측면에 배치할 수 없다. 그들은 조총으로 공격하거나 일본도를 들고 상대의 배로 뛰어들어 백병전을 벌이고 방식으로 싸운다.
이런 속성 때문에 조선 수군은 학익진 같은 대형을 유지하고, 팀워크로 싸워야 유리하다. 일본군도 팀워크가 필요하지만 백병전은 그 자체가 난전이다. 배가 뒤섞이고 진로가 끊어지고 아군과 적군이 뒤엉키면 일본군이 유리하다. 조선군이 대형을 유지하려면 먼저 도착해서 기다리는 형세가 되어야 한다. 이순신은 《손자병법》의 이 구절을 기계적으로 적용하지 않았다. 적이 있는 곳으로 찾아가더라도, 항상 침착하게 아군의 진형을 갖추고 적을 자극해서 적이 돌진해 들어오도록 만들었다. 처음에는 일본군이 기세등등했기 때문에 이 전술이 잘 먹혀들었다. 남해안은 겉보기에는 잔잔하지만, 물길이 좁고 복잡하다. 조선 전함은 이런 잔잔한 바다에서 대단히 유리하다. 조선 수군은 물길을 잘 알지만, 일본군은 전라도 수역의 물길은 전혀 알지 못했다. 조선 수군에게 완벽하게 유리한 해역인데, 일본군은 자신감이 넘

쳤다. 조선군이 신중한 태도를 보이자 더욱 자신감이 올라와서 불리한 지역을 유리한 것으로 착각했다. 공세에 나선 일본군은 옥포와 당포해전에서 크게 패했다. 그러나 조선 수군이 연거푸 승리하자 일본군도 조심하기 시작했다. 1592년 음력 7월 10일, 조선군은 안골포에 정박해 있는 42척의 왜군 함대를 발견했다. 조선군 함선은 56척이었는데, 안골포 밖으로 유인해 내려고 했지만 일본군은 전함을 좁은 안골포에 묶어 두고 조선 수군을 상대하러 나오지 않았다. 안골포는 작고 둥근 형태의 만인데, 입구가 상당히 좁다. 그 안으로 들어가면 난전이 되어 버리고 일본군은 병력의 상당수를 육지에 배치하고 조총으로 공격해 올 것이다.


만 안쪽에서 본 안골포

손자의 교훈을 상기하면 안골포 만 안쪽은 일본군이 유리하고 만 바깥쪽은 조선군이 유리한 수역이다. 일본군도 이제 이 사실을 잘 알고 있어서 착각할 우려도 없다. 그러면 조선군은 어떻게 해야 할까? 이순신은 손자의 말을 조금 응용했다. 일본군의 입장에서 안골포 만 안쪽이 바깥쪽보다 더 불리한 곳이 되도록 만든 것이다. 이순신은 둥근 안골포 만의 입구에서 소수의 전함을 안쪽으로 투입했다. 만 안에 일본 함선들이 빽빽하게 정박해 있었는데 이들은 입구에서 가장 가까이 있는 함선 1척을 깨트리고 밖으로 후퇴했다. 그리고 다시 들어가 1척을 부수고 빠지는 히트 앤드 런(hit and run)을 반복했다. 좀 귀찮은 기동이기는 했지만, 이런 식으로 각개격파를 반복하면 일본 함대는 결국 큰 손상을 입게 될 것이다. 결국 안골포의 일본군은 앉아서 당하느니 나가서 싸우는 게 낫겠다는 판단을 한다. 그렇게 안골포 밖으로 나온 일본 함대는 조선 수군과 격전을 벌이다 대패하고 말았다.

### 주도권을 쥐고 적의 실수를 유도한다

손자는 치인(致人), 즉 상대를 끌고 다녀야지 상대에게 끌려다녀서는 안 된다고 말한다. 치인은 곧 주도권이다. 동서고금을 막론하고 위대한 전략가들은 한결같이 주도권의 중요성을 강조했다. 여기에는 또 하나의 중요한 개념이 있는데, 적의 약점은 탐지해 내는 것이 아니라 만들어 내는 것이라는 개념이다. 전쟁은 아무리 상대가 약하다고 해도 약점과 실수를 노려서 쳐야 희생을 줄이며 빠르게 대승을 거둘 수 있다. 적이 약한 곳은 더 약하게 만들고 당황해서 더 큰 실수를 하게 하는 방법은, 아군이 주도권을 쥐고 적을 정신없이 흔드는 것이다.

손자는 적이 자신에게 불리한 지점임에도 유리한 지점으로 착각하고 자진해서 오고, 자신에게 유리한 지점을 해로운 지점으로 착각하고 오지 않게 한다고 했다. 손자의 의도는 주도권을 쥐고 적을 흔들어 꼭 이런 상태로 만들라는 것이 아니라, 이런 결정을 내리는 상태가 바로 주도권을 잃고 당황한 집단이 도달하는 최악의 수준임을 말하려고 한 것이다.

적의 의도를 모르고, 적의 상태도 모르고, 적의 목표도 모르는 상태에서 동시다발적으로 상대에게 휘둘리고 곤경에 처하게 되면 지휘관은 점차 엉뚱한 것에 집착하게 되고, 자신이 집착하고 두려워하는 것을 적에게 노출하게 된다. 예를 들면 상대의 타깃이 연료 저장고가 아닌데, 겁에 질린 지휘관은 연료저장고에 집착하게 되고, 그곳에 병력을 모으다가 더 큰 위험을 초래하게 된다. 객관적인 전력이 강한 쪽만 주도권을 쥐는 것은 아니다. 전황을 빨리 파악하고 전략 · 전술적 목표와 신념이 분명한 리더가 주도권을 잡는다.

1942년 둘리틀 공습은 약한 쪽이 보여 준 찰나의 주도권이 거대한 전쟁의 흐름을 어떻게 바꿀 수 있는지를 보여 준 사례다. 1941년 12월 진주만 공습으로 의기소침한 미국은 다소 치졸한 복수를 꿈꾼다. 우리도 일본 본토를 공습해 보자는 것이다. 1942년 4월 18일 16대의 B-25 폭격기가 도쿄, 오사카, 고베, 나고야 등 일본의 주요 도시 상공에 나타났다. 겨우 16대로 여러 도시에 분산 폭격을 감행했으니 일본으로서는 모기에 쏘인 것 같은 타격이었다. 이 별 볼일 없는 보복을 위해 미군은

상당한 투자를 했다. 폭격기를 개조해 항공모함에서 발진시켰고, 3척 밖에 없는 항모 중 1척을 일본 근해까지 접근시켰다. 열과 성을 다했을 뿐, 아무런 효과도 없는 공습이었지만 이것은 전혀 의외의 결과를 낳았다.

일본은 전쟁이 나도 일본 본토와 민간인은 절대 안전하다고 선전해 왔다. 일본이 제해권을 장악하면 미군의 공습은 불가능했다. 그런데 미군 폭격기가 날아 왔다. 폭격대 규모도 작았고, 폭격 효과도 미미했지만, 일본군 본부는 이 작은 사건에 집착했다. 당시 일본은 진주만 공습과 태평양에서의 승리로 기대 이상의 성과를 거두고 있었다. 모든 작전 목표를 너무 쉽고 빠르게 달성하는 바람에 성공 이후의 전략이 미처 확정되지 않아서 다음 전략을 놓고 고민하고 있을 때였다. 태평양 전쟁이 1기에서 2기로 넘어가는 중요한 순간에 일본 해군 총사령관 야마모토 제독은 엉뚱하게 모기에 신경이 쓰였다. 있지도 않을 일본 본토에 대한 미군의 공습 위험을 앞으로 완전히 제거해야 한다고 판단하고, 2기 전략으로 미드웨이 해전을 추진하게 된다.

야마모토가 이런 결정을 내린 데는 그가 늘 걱정하고 있던 미국의 거대한 경제력과 잠재력에 대한 공포가 있었다. 야마모토는 미국 유학파였고, 일본 내의 어떤 인물보다도 미국에 대해 잘 알고 있었다. 다른 사람들이 미국을 얕잡아 보고 근거 없는 낙관론에 빠져 있었지만, 야마모토는 근거 있는 두려움을 갖고 있었다. 그런데 갑작스런 둘리틀 공습이 이 두려움을 건드리고, 일본군의 빈틈없이 정교한 전략을 흔들어 버렸다. 모기에 쏘인 호랑이가 모기에 집착하다가 전략적 주도권을 모기에게 넘겨주고 만 것이다. 당혹한 일본군은 성급하게 미드웨이 해전을 준비하면서 믿을 수 없는 실수를 연속해서 저질렀다. 객관적 전력에서 미군이 이길 가능성이 전혀 없는 전투였지만, 일본군의 실수와 행운이 겹쳐서 미군이 극적인 승리를 거두었다. 미드웨이 해전은 태평양 전쟁의 흐름을 한순간에 바꾸었고, 일본군은 전쟁의 주도권을 완전히 미군에게 넘겨주고 말았다.

**6–2** 적이 달려가지 않을 곳으로 나아가며, 적이 뜻하지 않은 곳으로 달려간다. 〔적이 아군이 반드시 갈 것이라고 예측한 곳으로 나가다가, 적이 의도하지 못한 곳으로 달려간다.〕 1,000리를 행군해도 피로하지 않은 것은 적이 없는 곳을 가기 때문이다. 공격하면 반드시 빼앗는 것은 수비하지 않는 곳을 공격하기 때문이다. 수비하면 견고하게 지켜내는 것은 적이 공격할 수 없는 곳을 수비하기 때문이다. 그러므로 공격을 잘하는 자는 적이 수비할 방법을 모르는 곳을 공격한다. 수비를 잘하는 자는 적이 공격하는 법을 모르는 곳을 지킨다. 미묘하고 미묘해서 아군이 보이지 않는 것처럼 되고, 신기하고 신기해서 소리도 들을 수 없는 것처럼 적이 아군을 파악하지 못하게 한다. 그렇기 때문에 능히 적의 운명을 다룰 수 있다. 아군의 진격을 적이 막을 수 없는 것은 적의 허를 찌르기 때문이다. 아군이 후퇴해도 적이 추격하지 못하는 것은 아군의 행동이 신속해서 적이 따라잡을 수 없기 때문이다. 성루는 높고 해자는 깊은 성에 주둔하던 적이라도 아군이 싸우자고 하면 나와서 싸우지 않을 수 없게 되는 것은, 적이 반드시 구출하지 않으면 안 되는 곳을 아군이 공격하기 때문이다. 아군이 수비를 해야 하는데, 비록 땅바닥에 선만 그어 놓고 지키더라도 적이 아군과 싸울 수 없는 것은 적이 아군과 어긋난 방향으로 가도록 했기 때문이다.

出其所不(必)[3]趨, 趨其所不意.[4] 行千里而不勞者, 行於無人之地也. 攻而必取者, 攻其所不守也. 守而必固者, 守其所不攻也. 故善攻者, 敵不知其所守. 善守子, 敵不知其所攻. 微乎微乎, 至於無形. 神乎神乎,[5] 至於無聲. 故能爲敵之司命. 進而不可御者, 沖其虛也. 退而不可追者, 速而不可及也. 故我欲戰, 敵雖高壘深溝, 不得不與我戰者, 攻其所必救也. 我不欲戰, 雖劃地而守之, 敵不得與我戰者, 乖其所之也.



3 이 구절은 '不趨'를 '必'로 대체한 다른 판본이 있다. 이 한 글자에 따라 해석이 완전히 달라진다. 이에 대해서는 해설을 참조.

4 주어가 생략되었다. 보충하면 다음과 같다. (아군)出其所(적군)不趨, (아군)趨其所(적군)不意.

5 신호신호(神乎神乎) : 호(乎)는 감탄을 뜻하는 어조사. '신기하구나' 정도의 의미이다.

적이 예상하지 못한 곳을 찾는다. 예상하지 못한 곳으로 이동하고, 대비하지 않은 곳을 공격하고, 공격할 방법을 갖지 못한 곳을 지킨다. 전쟁사에서 회자되는 극적이고 전설적인 승리는 언제나 이 "예상치 못한 경로"에서 비롯되었다.

알렉산드로스 대왕이 그라니코스 강 전투, 가우가멜라 전투, 히다스페스 강 전투에서 승리한 비결은 정예 컴패니언 기병을 이용한 '출기불의'였다. 그가 기병을 이끌고 달렸던 경로는 적의 예측은 물론이고 합리적 상식을 넘어선 황당한 것이었는데,[6] 오직 사자의 심장을 갖고 전쟁의 비결을 아는 사람에게만 보이는 길이었다.

기원전 52년 카이사르는 겨울에는 절대 넘지 못했을 거라고 생각했던 눈 덮인 케벤나 산을 넘어 헬베족의 본거지를 공격했다. 이로써 반란을 확산시키러 북쪽으로 갔던 베르킹게토릭스를 단번에 회군시켰다. 이 예상치 못한 기동으로 전쟁의 주도권은 카이사르에게로 넘어왔다.

북아프리카에서 '사막의 여우' 롬멜의 신화가 시작된 지역은 트리폴리 근처의 시레나이카였다. 롬멜의 아프리카 군단이 막 도착했을 때, 사막에서 운전을 하려면 6개월의 적응 기간이 필요할 거라고 영국군은 예상했다. 하지만 롬멜은 병사들을 바로 사막으로 내몰았다. 그것도 숙련된 군대라도 절대 탱크가 통과할 수 없다며 영군군이 확신하고 비워 둔 바위 지역이었다. 독일군 병사들은 암반 지역을 통과했고, 수백 킬로미터를 우회해서 진지의 뒤로 들어가 영국군을 단숨에 궤멸시켰다.

또 다른 전례다. 1950년 겨울, 30만의 중공군이 의주와 강계 사이의 압록강을 넘어 개마고원까지 진출했다. 중공군 참전 경고가 빗발쳤지만, 미군은 대응하지 못했다. 정보를 무시한 것은 아니었다. 극동군 사령부는 매일같이 정찰기를 띄워 중공군의 흔적을 찾았다. 대부분이 민둥산이어서 시야를 가릴 것이 없고, 눈이 가득 덮인 땅에는 보급 트럭도 병사도 아무 것도 보이지 않았다. 미군의 상식에 30만이나 되는 대군이 이렇게 아무 흔적도 없이 움직이는 것은 불가능했다. 그러나 그 땅

6 알렉산드로스 대왕의 전투에 대해서는 임용한 저 《명장, 그들은 이기는 싸움만 한다》 참조.

에 중공군은 하얀 위장포를 쓰고 엎드려 있거나 나뭇가지를 꺾어 들고 숲을 이루며 서 있었다. 손자의 말대로 형체 없이 소리 없이 이동해서 갑자기 나타난 그들은 개마고원에서 미 해병 사단을 완벽하게 포위했고, 여차하면 이것이 한국전쟁의 운명을 바꿀 뻔했다.

미군이 수십만 명의 중공군이 매복해 있는 땅으로 제 발로 걸어 들어간 이유는 중공군의 전술을 전혀 알지 못한 채 미군의 상식과 기준으로 판단했기 때문이었다. 중공군은 무기와 전술, 훈련이 모두 열세인 상황에서 일본군과 싸우면서 독특한 기술을 개발해 냈다. 흔적을 남기지 않으며 이동하고 숨는 기술이었다. 막대한 보급품 수송을 차량에 의존하던 미군으로서는, 보급품을 등짐과 우마차를 이용해 옮기며 30만 대군이 걸어서 수백 킬로미터를 이동한다는 것은 상상조차 할 수 없었다. 중공군은 미군의 상식을 역이용했다. "반드시 이럴 것이다"라는 예상을 깨야 한다.

### "出其所不趨, 趨其所不意"에 대한 2가지 해석

위에서 인용한 사례는 맛보기에 불과하다. 예상치 못한 경로를 찾는 것은 기업에서 블루오션을 찾는 노력과 비슷하다. 찾기만 하면 드라마틱한 승리와 풍성한 결실이 보장된다. 여기서 중요한 것이 블루오션으로 통하는 블루로드를 찾는 비결이다. 어떻게 해야 예상 밖의 경로를 찾아내고, 적이 예상치 못한 곳에서 튀어나오는 것을 방지할 수 있을까?

전쟁사의 사례들은 몇 가지 중요한 패턴이 있다. 그것들을 살펴보기 전에 손자의 말의 진의와 오해에 대해 먼저 짚고 넘어가야 할 것 같다. 인간은 언제나 편한 길을 선호하는 속성이 있다. 사람들이 《손자병법》과 같은 각 분야의 고전과 명성 있는 책, 위인들의 전기와 교훈을 좋아하는 이면에는 쉽고 편하게 성공할 수 있는 비결을 발견해 보려는 욕망이 내재해 있는 경우가 많다. 그러다 보니 위인들의 교훈과 비결을 성공으로 이끄는 편한 지름길로 해석하면서 만족감을 느낀다. '블루오션'처럼 적이 없는 곳, 경쟁이 없는 무인지경을 달려 무주공산을 점령한다는 발상

은 참으로 매력적이다. 그러나 한 번 생각해 보자. 어떤 분야에서건 독보적인 업적을 이룬 사람은 좁은 길, 남이 가지 않은 길, 남보다 힘들고 어려운 길을 간 사람이다. 어떤 위대한 등반가가 에베레스트를 오르는 가장 쉽고 편한 루트를 개척했다고 해도 그것은 최고의 등반가들에게나 편한 길이다. 일반인이 에베레스트를 동네 뒷산 오르듯 하게 만들어 주는 길이 아니다.

우리가 고전과 명저를 읽는 이유는 에베레스트를 쉽게 오르는 방법을 찾기 위해서가 아니다. 우리 앞에 놓인 좁은 길을 한 발자국이라도 더 나갈 수 있는 능력을 얻기 위해서다. 그렇게 하다 보면 나의 작은 한 발자국이 인류의 위대한 한 발자국이 되기도 하는 것이다.

이 구절에 대해서는 2가지 상반된 해석이 존재한다. 저본의 글자부터 다르다. 《손자병법》의 대표적인 판본인《십일가주 손자》와 《무경칠서》계통의 모든 판본에 이 구절은 '出其所不趨, 趨其所不意'로 기록되어 있다. 그러나 《통전》, 《태평어람》, 그리고 일본에 남아 있는 《고문 손자》에는 '出其所不趨'의 '不趨'가 '必'로 바뀌어 '出其所必趨'라고 되어 있다. 겨우 한 글자지만 이것만으로 뜻이 완전히 달라진다.

① 출기소불추 추기소불의(出其所不趨 趨其所不意) : '적이 달려가지 않는 곳(不趨)' 즉 적이 없는 곳으로 나가며, 적의 의도하지 뜻하지 않은 곳으로 달려간다. 두 문장은 서로 반복되는 대구이다.

② 출기소필추 추기소불의(出其所必趨 趨其所不意) : 필추(必趨)는 2가지 해석이 가능하다. 적이 반드시 달려갈 곳으로 해석하거나 또는 적이 우리가 반드시 갈 곳이라고 생각하는 곳으로도 해석할 수 있다. 후자의 해석이 좀 더 그럴듯하다. 적이 우리가 반드시 갈 거라고 생각하는 곳으로 가는 척하다가, 적이 의도하지 못한 곳으로 달려간다는 것이다.[7]

①은 무인지경을 달려 쉽게 승리를 얻는다는 인상을 준다. 손자가 활동하던 중원 지역은 광활한 평야 지대여서 이런 기동이 더욱 사실감 있게 느껴졌을 것이다. 뒤

7 이 2가지 판본에 대한 종류와 해석에 대해서는 김광수 역 《손자병법》 187~189쪽에 자세히 설명되어 있다.

에 이어지는 "1,000리를 행군해도 피로하지 않은 것은 적이 없는 곳을 가기 때문이다"라는 구절이 이런 상쾌한 느낌을 배가시킨다.

그러나 중원이 아무리 광활한 평원 지대라고 해도 요충은 요충이고, 길목은 길목이다. 실제로 중국의 전쟁사를 보면 특히 당나라 말기에 반란을 일으켰던 소금 상인 황소나 청나라 말기의 태평천국군 같은 농민 반란군은 정부군이 없는 지역과 농촌 지역을 광범위하게 돌아다니며 갈지자 행보를 반복했던 사례가 있다. 하지만 이런 전략은 생명을 연장시켜 줄 뿐이다. 시간을 끌다 운이 좋으면 상대의 실수를 통해 기회를 얻을 수는 있지만, 이것은 주도적으로 전황을 역전시키고 승리하는 방법은 아니다.[8]

이 구절을 빈 공간으로 뛰어 다니라는 말로 해석하는 것은 현장 상황과 맞지 않는 몽상가의 탁상공론이다. 그것을 추구하다가는 1,000리 길도 피곤치 않고 달려가기는커녕 스스로 지쳐 쓰러지고 말 것이다.

1972년에 발견된 《손자병법》 죽간본에는 원문의 내용이 '不趨(불추)'가 아니라 '必趨(필추)'로 되어 있다.[9] 죽간본에 의존하지 않고, 전쟁의 상식에 맞추어 판단해도 ②의 해석 '필추'로 보아야 맞다.

리더가 경직된 사고를 하거나 병사들에 대한 통제력이 약하거나 모험을 할 줄 모르면, 상대의 진로를 자기 수준에서 예측한다. 아무리 적장이 대단한 모험가라고 강조해도 자신의 그릇 이상으로 보지 못하는 것이 평범한 리더의 한계다. 그래서 위대한 리더는 평범한 리더를 농락한다.

한니발은 아무도 생각지 못한 혹독한 고통과 희생을 겪으며 알프스를 넘었다. 여

8 이런 견해에 대해 중국 공산당의 대장정과 모택동의 게릴라전을 반론의 근거로 제시할 수도 있다. 그러나 대장정과 모택동의 전술을 통시대적으로 일반화시켜서는 안 된다. 그 전술이 성공할 수 있었던 것은 근대 사회주의 확산과 민중 운동의 성장이라는 배경이 있었기에 가능했던 것이다. 또한 대장정은 사천의 대협곡을 건너 안전지대로 들어가는 데 성공해서 안정적인 역전의 거점을 확보했기에 의미가 있는 것이다. 황소와 태평천국군은 대협곡을 건너는 데 실패했다. 대장정의 과정만 놓고 보면 이 갈지자 행군만으로는 승리를 거둘 수 없었다.

9 '추(趨)'는 마모되어 확인되지 않지만 그 앞 글자가 필(必)이어서 '필추'로 추정한다. 김광수 역 《손자병법》 188쪽 참조.

기서 끝난 것이 아니다. 그 후로도 2번이나 로마군의 봉쇄선을 아무도 생각지 못한 방법으로 통과했다. 로마군이 절대 불가능하다고 믿었던 아르누스 늪지로 빠져나가기도 했고, 이탈리아 중부에서 산맥 사이에 갇히기도 했지만 결국은 통과해내기도 했다.

한 고조 유방은 서촉으로 들어간 뒤, 그 유명한 촉산의 잔도를 통과해 다시 중원을 침공했다. 잔도는 관광지에서 볼 수 있는 절벽에 매단 길인데, 지금은 철근과 케이블로 엮어서 만들지만 당시에는 나무로 만든 위험한 도로였다. 나무꾼이나 통과할 수 있는 길인데 유방은 무장한 군대를 통과시켰다.

남다른 사람은 쉽게 우연히 얻은 승리를 탐색하려 하지 않는다. 이들은 자신이 적극적으로 상황을 만들어 내거나 한니발이나 나폴레옹이 알프스를 넘듯 남이 가지 않는 험로를 개척하기 때문에 남다른 것이다. 이들은 평범한 사람들이 땅에서 관측할 때, 무인 항공기나 위성을 띄워 하늘에서 보는 것처럼 남들이 보지 못하는 길을 찾아낸다.

이런 해석에 의거해서 보면 그 다음 구절인 "1,000리를 행군해도 피로하지 않은 것은 적이 없는 곳으로 가기 때문이다"도 전혀 다른 의미로 해석할 수 있다. 아군이 적이 예상하는 곳으로 이동하면서 적을 유인하고, 적이 이 유인책에 걸려들면 의도하지 않는 곳으로 달려가는 전술을 사용하려면, 아군이 적보다 더 많이 걷고 더 빠르게 움직여야 한다. 이런 전술을 사용하기 위해서 지휘관은 평소에도 일반적인 병사들의 이동 속도를 상회하는 수준으로 빠르고 멀리 기동할 수 있도록 병사들을 다그쳐야 한다. 그것이 1,000리 길을 뛰는 것이다. 그러나 병사들은 해낼 수 있다. 적과 싸우지 않고 쉽게 승리를 얻는다면 1,000리 길을 달리는 고통은 충분히 감내할 수 있기 때문이다.

나폴레옹은 바로 이런 기동을 위해 병사들에게 모포 1장만 던져 주고 텐트를 버리게 했다. 남북전쟁 최고의 명장인 남군의 스톤월 잭슨(Stonewall Jackson)도 똑같은 방식으로 병사들을 몰아세워서 그의 부대는 '도보 기병대'라는 별명을 얻었다. 이 도보 기병대가 펼친 세넌도어 계곡 작전은 손자가 말한 ②번 방식의 교본이

었다. 북군의 병력이 3배 이상 많았지만, 북군이 달려오지 않을 수 없는 곳, 보급창, 교통 요지, 도시를 공략하는 척하거나, 남군이 반드시 갈 곳이라고 북군이 생각하는 곳으로 가는 척해서 적을 유인했다. 일반 보병대는 상상할 수 없는 속도로 뛰어서 빈 곳을 치고, 적의 배후나 약점을 공략했다. 결국 북군은 10배 이상의 병력을 투입하지 않으면 잭슨 부대를 잡을 수 없다고 판단하고, 한창 남부의 수도 리치몬드를 압박하고 있던 20만에 달하는 대군을 철수시켰다. 잭슨 부대는 겨우 1만이었고, 너무 빨리 달렸기 때문에 낙오병이 많아서 실제 전투에 참가하는 병력은 3,000~6,000 정도에 불과했는데도 말이다.

모포 하나를 두르고 맨발로 기병처럼 달려야 했던 잭슨 부대원들의 고통은 이루 말할 수 없는 것이었다. 그러나 이 부대원들의 긍지와 사기는 전 남군 중에서도 가장 높았다. 1865년 4월 12일 남군이 항복하고 남군의 무기 반납과 부대 해산식을 가지던 날, 잭슨 부대원은 겨우 210명만이 남아 있었다. 군복은 누더기가 되었고, 발은 거의 맨발이었다. 말 그대로 거지꼴이었다. 생존자들이 남군의 해산을 감시하기 위패 파견된 북군 부대 앞을 지날 때, 북군 지휘관인 체임벌린 소장이 갑자기 부대원을 향해 호령했다. "받들어 총!" 그러자 잭슨 부대의 생존자들도 즉시 어깨총을 하고 답례하며 행군하기 시작했다. 이 에피소드는 남북전쟁의 가장 아름다운 미담으로 전해오고 있다. 그들이 《손자병법》을 읽지는 못했겠지만, 잭슨 부대원에 대한 북군의 경례는 어떤 면에서 손자의 위대한 가르침에 대한 경의일지도 모른다.

**'出其所不趨, 趨其所不意'를 수행할 때**

① 자신의 경험 · 전술 · 편의에 근거하지 마라

2차 세계대전 당시 북아프리카의 리비아에서는 영국군, 독일군, 이탈리아군이 대치 중이었다. 급거 북아프리카로 파견된 롬멜은 수비로는 성이 안 차는 장군이었다. 그는 대규모 반격 작전을 구상했다. 독일군의 급습으로 시작된 시레나이카 전투 시작 전에 영국군 정보팀은 시레나이카에서 독일군이 기습 공격을 시작할지 모

른다는 첩보를 받았다. 영국군 총사령관 웨이블 장군은 시레나이카 지역 방어 책임자인 님 중장이 탱크 통과가 불가능하다고 비워 둔 지역을 시찰하고 불안감을 느꼈다. 자신이 보기에는 통과가 가능할 것도 같았다. 그러나 웨이블과 님은 둘 다 사막 운행 훈련을 전혀 받지 않은 롬멜 군단이 5월 이전에 공격을 개시하는 것은 불가능하다고 생각했다. 이런 판단을 내린 결정적 이유는 롬멜을 자신의 관점에서 이해했고, 영국군이 그런 생각을 하는 것 자체가 악몽이었기 때문이다. 롬멜은 알지 못했지만 영국군은 롬멜이 오기 전에 거둔 승리에 도취되어 정예 부대인 7기갑사단을 이집트로 돌려보내고, 영국에서 막 도착한 2기갑 사단의 절반을 이곳에 배치했다. 2기갑 사단의 나머지 절반은 그리스로 파견되었다. 2사단은 전투 경험이 전혀 없을 뿐 아니라 장비와 차량 대부분을 그리스로 간 부대로 보내서 기갑 사단이라는 명칭은 허울뿐이었다. 웨이블과 님은 너무 끔찍한 상황에 처해서 더 끔찍한 최악의 상황을 가정할 엄두를 내지 못했다.

모든 방어 대책과 진지는 자기 전술에 맞춰져 있고, 자신만의 시나리오를 가지고 있다. 적이 예상치 못한 행동을 하거나 새로운 장비와 기술을 도입해서 예전과 다른 기동을 할 수 있게 되어도 이전의 경험, 자기 시나리오에 집착한다. 준비된 대책 덕분에 심리적으로 편하기 때문이다. “적이 이곳으로 올 것이다”가 아니라 “적이 이곳으로 와야 한다”는 식으로 대응하는 태도가 문제다.

② 편안한 자와 절박한 자의 행동 차이를 명심하라

기원전 217년 로마는 한니발의 남진을 막기 위해 6만의 대군을 파견했다. 그들은 4만과 2만으로 병력을 나눠 2개의 통로를 완전히 봉쇄했다. 한니발의 병력은 4만이었는데, 협로에서 로마군의 공격을 받으면 상당한 손실을 입을 것이 분명했다. 한니발은 로마가 전혀 대비하지 않은 제노바 북쪽 아펜나인 산맥을 넘어 중부로 남하를 시도했다. 이 소식을 들은 로마군은 한니발이 자멸의 길로 들어섰다고 오히려 좋아했다. 이 길로 통과하려면 봄 홍수로 물이 넘쳐난 투스카니의 아르누스 늪지대를 통과해야 했다. 한니발의 군대는 4일 동안 꼬박 물속을 걸어야 했다. 발밑은 진흙이었고 때로는 물이 키를 넘었다. 쉴 곳도 잠잘 곳도 없었다. 3일 밤을

물속에서 새운 카르타고군은 4일째 낮에 겨우 마른 땅을 밟았다. 물에 젖지 않고 이곳을 건넌 사람은 한니발뿐이었다. 그는 1마리 남은 코끼리를 타고 늪지대를 통과했다. 그러나 이 과정에서 그도 눈병에 걸려 한쪽 눈을 잃었다.

기계라면 한계 상황까지 몰아붙여 파괴되는 과정을 연구할 수 있다. 하지만 인간이 잠을 자지 않고 며칠을 행군할 수 있는지, 물속에 병사들을 3일을 담가 두면 얼마나 많은 치명적인 질병이 병사들을 습격하게 될지 알고 있는 군대는 없다. 아무리 강훈련을 해도 그런 것을 실험할 수는 없다. 인간은 기계와 달라 실험 데이터 자체도 신뢰도가 떨어진다. 훈련은 훈련일 뿐이라 병사들의 의지와 실천력은 전시와는 다를 수밖에 없다.

천하의 한니발이라도 이유 없이 병사들을 늪지대로 몰아넣었다면 그들은 반란을 일으켰을 것이다. 하지만 전시에 한니발은 도전했고, 병사들은 해냈다. 늪지대에서 많은 병사들이 과로와 병으로 사망했지만, 전투를 벌였다면 더 많은 병사들이 사망했을 것이다.

③ 상황에 의지하지 말고 상황을 주도하라

1차 대전에 중대장으로 참전했던 롬멜의 장기는 적 방어선의 허점을 귀신같이 찾아내는 것이었다. 그것도 북아프리카에서처럼 무방비 상태의 공간이 아니라 참호와 철조망, 때로는 방벽이 설치된 방어선에서 흐린 밤, 혹은 비오는 날에 한 사람이 겨우 통과할 만한 허점을 찾아냈다. 그런 허점은 롬멜만이 찾아낼 수 있었는데 그는 위험을 무릅쓰고 밤마다 적의 방어선 앞을 기어 다니면서 끝내 그런 곳을 찾아내곤 했다. 그러고 나서 공격 계획을 마련하므로 1차 대전 내내 롬멜 중대는 단 한 번의 공격 실패도 없었고, 몇 배나 적은 병력으로 고지나 요새에 웅거하고 있는 적군을 격파하는 쾌거를 이루곤 했다.

이 사례의 교훈은 어떤 방어벽에도 허점이 있다거나 악착같이 허점을 찾으면 발견할 수 있다는 게 아니다. 어떤 방어벽에도 허점이 있기 때문에 상황과 설정에 의존하면 실패하게 된다. 허점을 줄이기 위해서는 상황을 조정하고 적을 유인해야 한다. 한니발을 봉쇄하려 했던 로마 군단은 봉쇄에 만족할 것이 아니라 봉쇄를 통해

한니발을 늪지에 몰아넣는다는 개념으로 접근했어야 했다. 나중에 이탈리아 남부에서 로마군은 한 번 더 한니발의 봉쇄를 시도하고 한니발은 또다시 멋지게 돌파한다. 한니발이 유도 작전에 잘 걸려들지 않았던 탓도 있지만, 이때도 물샐 틈 없는 봉쇄에만 주력했던 것이 실패의 원인이었다.

④ 독보적 능력과 기술에 주목하라

이 편에서 서술한 내용이 암시하는 전쟁의 양상은 모든 전쟁사를 통틀어 전술의 꽃이다. 손자의 말을 그대로 실행한 대표적 사례는 유목 기병의 기동 전술일 것이다. 거란, 몽골, 여진족의 전술을 세세하게 서술하다 보면 거짓말처럼 맞아떨어지는 것을 볼 수 있다. 유목 민족의 약점은 공성전인데, 상대가 요새를 강화하고 버티면 그들은 가차 없이 주변을 쑥대밭으로 만들었다. 궁리를 거듭해서 요새를 대거 축성하고, 일종의 네트워크 방어망을 구성해도 이들은 아랑곳하지 않았다. 자신들도 네트워크로 대응했다. 성안에 수만 명의 병력이 있어도 그들은 겨우 100~500명을 배치해서 성을 감시한다. 적군이 성 밖으로 나오면 바로 달려가 아군에게 알리고 필요한 만큼 결집해서 야전을 걸어온다. 다른 성과 연결하려고 하면 먼저 길을 끊고 더 빨리 소부대들을 모아 그들을 공격했다. 유목민족은 속도뿐 아니라 현지 조달 능력, 전투용 야전 식량에서도 독보적인 장점이 있었다. 정예 기병은 4~5필의 말을 데리고 오는데, 말 1마리에서 200킬로그램 이상의 고기가 나온다. 말을 죽이지 않아도 말 젖으로 며칠은 버틸 수 있었고, 유목 환경에서 고안된 일상 음식인 부풀리지 않는 빵, 요구르트, 육포는 최상의 전투 식량이었다. 속도와 생존 능력 면에서 일반 군대는 그들을 도저히 따라갈 수 없었다.

유목민족이 손자의 글을 읽고 그들의 전술을 구상한 것인지, 젊은 시절의 손자가 북쪽 유목민의 전쟁을 견학하고 영감을 얻은 것인지 궁금할 정도다. 손자의 청년기에 대해서는 알려진 바가 없는데, 드라마를 찍는다면 이런 설정을 넣어도 좋을 것 같다는 생각이 저절로 든다.

흥미로운 사실은, 이런 유목민족의 능력이 춘추전국시대부터 알려졌지만 유목민족 스스로도 이것을 전술 능력으로 개발하는 데는 상당한 시간이 걸렸다는 것이

다. 유목 부족의 전쟁이 약탈의 차원을 넘어 거대 제국의 정복 전쟁 전술로 발전된 것은 칭기즈칸의 등장 이후였다.

오늘날의 군대는 첨단 기술의 힘으로 유목민족의 이런 능력을 대체한다. 그러나 무기 발달사를 보면 전술 측면으로 한정시켜도 신기술의 전술화에 상당한 시간이 걸리고, 그 사이 수많은 젊은이가 목숨을 잃었다. 모든 조직은 안정 추구와 기득권 유지라는 생리상, 독보적 기술을 언제나 기존 전술 체제에 부과된 덤으로 간주하려는 경향이 있다.

더구나 그것이 타국에서 먼저 실현되면 어쩔 수 없다고 단념하거나 냉소적으로 비웃고 흠을 잡기 바쁘다. 칭기즈칸의 성공과 몽골 기병의 위력은 누구나 알았지만 그건 유목민 기병이나 가능한 전술이라고 보았다. 그러나 손자의 진정한 후계자들은 다른 것을 희생해서라도 변화가 보여 준 가능성을 따라간다. 예측하지 못한 곳으로의 기동처럼 엄청난 결과를 낳을 수 있는 전술이라면 더더욱 그렇다.

《손자병법》이 최초로 유럽에 소개된 것은 1772년이다. 프랑스어로 처음 번역되었다. 때문에 나폴레옹이 《손자병법》의 애독자였다는 추측도 있는데 확실한 물증은 없다. 최후의 비극적인 패배와 몰락에도 불구하고, 근대 전쟁의 양상을 바꾸고 나폴레옹을 전쟁사의 가장 빛나는 천재로 만든 전술이 이 편의 내용과 직접적인 관련이 있다.

나폴레옹 시대는 총과 대포가 전쟁을 지배하기 시작한 시기였다. 예전의 사기 진작용 공갈포 수준이 아니었다. 원시적이지만 기관총과 유사한 것들까지 등장했다. 시대를 앞서가는 진보적 천재 전략가였던 조미니도 그의 저술에서 큰 실수를 하나 했는데, 그는 대량 살상 무기의 개발을 금지하는 국제 협약을 맺어야 한다고 주장했다. 대포와 총의 발달을 방치하면 곧 대량 살상이 벌어질 것이니 그것을 방지하려면 모두가 중세로 돌아가 다시 중장갑옷을 입고 싸워야 한다는 것이다.

그의 예언은 모두 실현되었다. 19~20세기에 인구는 대량 살상 전쟁을 겪었고, 21세기엔 미군 병사는 방탄조끼와 첨단 장비, 기타 보호구 등 45킬로그램을 짊어지고 다닌다. 조미니가 실수한 것은, 기술의 문제를 미래의 기술과 전술로 해결하려 하지 않고 인간의 본성상 불가능한 대안을 제시한 것이다.

나폴레옹 시대에는 화력의 강화로 기병이 퇴조했다. 기병이 전장에서 퇴출될 수준은 아니지만 자생적 전술 능력이 약화되고, 보병과 보조를 맞춰 협력해야만 하는 상태가 되었다. 보병의 비중이 높아지면서 전쟁의 규모는 점점 커졌다. 전 유럽 국가와 러시아가 격돌하면서 전장은 지구의 1/3 크기로 확대됐지만, 보병 중심의 대병력의 이동은 행군과 기동을 더욱 어렵게 했다. 18세기 초 말보로 공작 존 처칠은 네덜란드에서 하루 16킬로미터의 속도로 행군했다. 당시로서는 경이적인 속도였다. 행군 대형의 개선, 야포의 경량화, 보급 체계의 개선으로 이룬 획기적인 성과였다.

이처럼 "出其所不趨, 趨其所不意"가 오래 전 동방의 야만족에게서나 가능했던 환상 속 개념이 되어 가던 시기에 나폴레옹군의 평균 속도는 하루 24킬로미터였다. 급할 때는 50킬로미터, 80킬로미터도 기록했다. 보급 마차에 의존하던 체제를 개선해서 포장도로를 벗어났다. 보병은 텐트도 없는 경장의 최소 장비로 지형을 극복했다. 여기까지는 기본적인 조건이다. 나폴레옹은 이런 기초 능력을 토대로 놀라운 기동전을 선보인다. 이전까지 모든 전투는 예정지에 병력이 집결한 뒤에 시작했다. 여러 곳에서 장거리 행군을 해서 올 경우 이동 속도도 느리고 온갖 사고가 발생하기 때문에 시간을 예측할 수가 없었다. 모든 병력이 전투 개시 장소에 집결한 뒤에 전투를 시작한다는 것이 전쟁에서 마지막으로 남은 스포츠맨십이었다.

나폴레옹은 과감하게 군대를 분산 운영했다. 현대적인 군단 체제를 처음으로 만든 사람이 나폴레옹이다. 기병, 보병, 포병, 수송대 등 완벽한 하나의 전투 단위로 군단이라는 단위를 만들고 여러 군단이 각기 다른 지역에서 다른 경로로 이동해서 전투지로 집결하게 했다. 독립 군단의 판단력과 실행력을 높이기 위해 참모 제도를 창안해 지휘관마다 붙여 주었다.

그래도 군대의 집결 시간을 예상하고 맞춘다는 것은 쉽지 않았다. 거리나 지형을 감안하면 아주 복잡한 계산과 결단력을 요구했다. 수학 천재였던 나폴레옹은 복잡한 변수를 다루고 조정하는 데도 독보적인 능력을 지니고 있었다. 나폴레옹은 야전에도 늘 작은 책상을 가지고 다니며 작전 계획을 완성했고, 이를 바탕으로 모험적인 전투를 벌였다.

**6–3** 적은 형태를 드러내게 하고, 내 형태는 알 수 없게 하면 아군은 병력을 집중할 수 있고, 적군 병력은 분산된다. 아군은 집중되어 하나이고 적군은 열로 분산되니 열의 힘으로 하나를 공격하게 된다. 아군은 많고 적군은 적어서 다수로 소수를 공격할 수 있으니 싸움이 쉬워진다. 아군이 전투를 벌일 지역을 적이 알 수 없으니 적은 수비할 곳이 많아진다. 수비할 곳이 많아지면 아군이 상대할 적군은 적어진다. 그러므로 적군은 전위를 수비하고자 하면 뒤가 약한 것을 염려하게 되고, 뒤를 대비하려면 전위가 약한 것을 걱정하게 된다. 좌측을 수비하면 우측의 병력이 적어지고 우측을 수비하면 좌측이 적어지는 것이다. 전후좌우 전부를 수비하려면 병력이 부족해진다.

병력이 적은 쪽은 수비를 하게 되고, 병력이 많은 쪽은 적이 수비하도록 하게 된다. 그러므로 전투를 벌인 장소와 날짜를 알아서 주도적으로 선택할 수 있으면 1,000리를 이동해서도 전투를 할 수 있다. 전투가 벌어진 장소와 날짜를 모르면 좌측은 우측을 구원할 수 없고, 우측은 좌측을 구원할 수 없다. 전위가 후위를 구원할 수 없고 후위가 전위를 구원할 수 없다. 하물며 멀리 떨어진 자는 수십 리, 가까이 있는 자도 수 리나 된다면 어떻게 구원할 수 있겠는가? 내가 헤아려 보건대, 월나라의 병력이 아무리 많다고 해도 승패에 어떤 도움이 되겠는가?[10] 그러므로 우리가 승리할 수 있다. 적이 아무리 많아도 싸울 수 없게 만드는 것이다.

10 사마천의 《사기》에 의하면 손자는 오나라 왕 합려에게 등용되어 기원전 506년 초나라의 수도 영을 함락하는 데 공을 세웠다. 하지만 다음 해에 오나라군 주력이 월나라에 주둔한 틈을 타서 침공해 들어왔다. 손자가 평소에 걱정하고 경고한 대로 전쟁이 1년을 끌자 강대국이 쳐들어온 것이다. 그러나 급거 귀국한 오나라는 월나라의 침공을 격퇴했다. 이 구절에서 언급하는 월나라와의 전쟁은 이때의 사건인 듯하다. 10년 뒤 합려는 월나라를 공격하다 부상을 입어 전사한다. 그는 아들 부차에게 복수를 부탁했다. 부차는 장작에서 자며 월나라 왕 구천에 대한 복수를 꿈꾸었다고 해서 와신상담(臥薪嘗膽)의 고사가 생겨났다. 그러나 합려가 전사한 이후 오자서는 등장하지만 손자는 전혀 등장하지 않는다. 이때는 손자가 이미 사망했거나 오나라에 없었던 것으로 보인다.

故形人[11]而我無形, 則我專而敵分. 我專爲一, 敵分爲十, 是以十攻其一也, 則我衆而敵寡. 能以衆擊寡者, 則吾之所與戰者約矣. 吾所與戰之地不可知, 不可知, 則敵所備者多. 敵所備者多, 則吾所與戰者寡矣. 故備前則後寡, 備後則前寡. 備左則右寡, 備右則左寡. 無所不備, 則無所不寡. 寡者, 備人者也. 衆者, 使人備己者也. 故知戰之地, 知戰之日, 則可千里而會戰. 不知戰地, 不知戰日, 則左不能救右, 右不能救左, 前不能救後, 後不能救前, 而況遠者數十里, 近者數里乎. 以吾度之,[12] 越人之兵雖多, 亦奚益於勝敗哉. 故日, "勝可爲也." 敵雖衆, 可使無鬪.

## 선택과 집중, 순환과 기동

### 물리적 집중과 전술적 집중을 구분하라

집중과 선택은 전술의 기본이자 고전적 명제이다. 그런데 집중과 선택에는 전술적 집중과 양에 의존하는 집중이 있다. 병력과 양적 우위에 집착하는 군대는 언제나 비극적 결과를 만났다. 규모를 유지하기 위해 기동과 순환 기능을 약화시킬 수밖에 없었기 때문이다. 전쟁에서 양은 언제나 중요하고 결정적인 변수이다. 그러나 자본을 금고에 쌓아두고 유통할 줄 모르면 유동성이 뛰어난 자본에 비해 가용자본의 양이 줄어드는 것과 마찬가지로 가용병력의 양에서 지고 만다. 양이 자본이라면 집중과 선택, 순환과 기동은 운용법이다.

물리적 집중과 전술적 집중을 구분해야 한다는 것은 너무나 뻔한 이야기 같지만 실제 전쟁사를 보면 이 부분을 착각하거나 균형을 잃어버림으로써 가혹한 대가를 치러야 했던 사례들이 가득하다. 본문에서 손자는 월나라를 비판하고 대군을 동원했지만 승리하지 못할 것이라고 예언한다. 이 배경이 되는 사건과 월나라 군대의 사정은 알 수 없지만 월나라가 벌써 양에 집착해서 전술적 집중의 구현능력을 상실했음을 간파한 것이다.

11 형인(形人) : 한문에서 인(人)은 나를 제외한 일반적인 사람들이라는 의미로 자주 사용된다. '형인'은 다른 사람, 즉 적군은 형체를 드러내게 한다는 의미이다.

12 도지(度之) : 측량하다. 가늠하다. 헤아려 보다.

집중과 분산을 잘 활용한 나폴레옹의 전술은 여기서 손자가 묘사한 양상과 훌륭하게 일치한다. 그러나 이렇게 말하면 이의를 제기하는 사람도 있을 것이다. 그 반대가 아닐까? 손자는 집중한 쪽이 공세를 취해 분산된 적을 각개격파 하는 방식으로 집중과 분산의 묘미를 설명했다. 나폴레옹의 마랭고 전역은 이 설명과 일치하지만 울름이나 아우스터리츠 전투는 반대다. 나폴레옹 군은 분산되어 있었기에 모여 있는 적군은 수비할 곳과 공격할 곳을 알지 못했다. 나폴레옹은 분산운영으로 약해진 모습을 보여 적을 유인했다. 전투가 벌여졌을 때 시간을 맞춰서 달려온 부대는 좌익이나 우익 한 지점으로 집결했고, 이곳에 힘을 모아서 적을 타격했다.
분산과 집중에 대해서는 손자의 설명과 정확히 일치하는 사례도 많은데, 굳이 복잡하게 나폴레옹을 인용하는 이유는 우리가 늘 교훈의 본질을 깨닫지 못하고, 겉모습대로 따라가기 때문이다. 손자는 전술적 집중을 말하면서 예는 산술적 집중으로 설명했다. 그래서 손자의 사례는 고정된 공간을 전제로 하며, 시간과 기동, 유동성이 빠진 2차원적인 묘사이다. 나폴레옹은 이 개념을 이해하고 활용했다. 울름과 아우스터리츠에서는 손자의 말처럼 정해 놓은 시간, 지정된 장소로 나폴레옹의 군단들이 사방에서 달려와 승리를 확신하고 있던 오스트리아와 러시아군을 덮쳤다.
문구를 따라간 나쁜 사례는 나폴레옹의 후예들이다. 19세기의 장군들은 나폴레옹의 유산도 물려 받았지만, 산업화에 의한 물량과 파괴의 기술도 동시에 경험하고 있었다. 철도라는 괴물이 등장해서 기동의 개념을 상상초월하는 수준으로 발전시켰다. 결국 그들은 나폴레옹의 전술적 기동의 개념을 완전히 망각하고, 앞으로의 전쟁은 공장에서 생산된 포와 탄약을 기차로 운반해서 전쟁터에 쏟아 붓는 무시무시한 파괴력의 싸움이 될 것이며, 전투의 승부는 제한된 공간에 얼마나 많은 병력과 화력을 빠르고 집중적으로 투입하느냐는 것에 달렸다는 교리를 도출한다.
이것은 전술적 집중을 물량의 집중으로 완전히 대체한 것이었다. 자신들은 기차를 이용한 병력 투입이 나폴레옹의 장거리 이동과 기동의 원리를 구현하고 있다고 믿었던 것 같다. 그러나 바로 이것이 원리를 버리고 외형에 매몰된 것이다. 남북전쟁과 보불전쟁에서 장군들은 살상력이 몇 십 배로 강해진 전장에 철도의 힘까지 빌

어서 더 많은 병력과 늘어난 물자를 더 빠르게 밀어 넣었다. 지옥불 같은 공간에 이전의 전쟁과는 비교할 수 없을 정도로 많은 병력이 더 밀집한 채로 투하되었다. 그 결과는 인류 역사상 최악의 살상극이었다. 남북전쟁 당시 보병들은 콘크리트 요새 앞으로 100명 200명씩 밀집대형을 이루고 전진했다. 유산탄 한 발에 70명 100명이 쓰러진 사례도 있다. 1개 연대 2000명이 단 한번의 일제 사격으로 사라지기도 했다. 남북전쟁에서 전사한 병사들의 수가 1, 2차 세계대전과 한국전쟁에서 전사한 미군의 수보다도 많다는 사실을 말하면 사람들은 믿지 못한다. 그것도 인구증가를 무시하고 비교한 수치이다. 인구비례를 감안하면 5~10배로 늘어난다. 이런 양상은 1차 세계대전까지 지속되었다. 서부전선에서 연합군 전사자만 1천만명이다. 결과는 누군가가 말했듯이 고기 써는 기계에 병사들의 살과 뼈를 밀어 넣는 격이었다. 승부는 전략도 아니고 전술도 아니고 누가 더 고기를 잘 써느냐도 아니고, 기계에 밀어 넣을 고기가 누가 먼저 떨어지느냐로 결정되었다.

## 인해전술과 전술적 집중

인해전술은 한국전쟁에서 언론에 의해 탄생한 용어이다. 한국전쟁에 참전해서 중공군의 돌격장면을 체험했던 참전용사들은 그들이 본 인간의 파도와 그것이 주는 공포감은 상상할 수 없는 수준이었다고 입을 모은다. 얼마나 병력이 밀집되어 있었는지 눈앞에서 총알 1발에 3명, 5명, 7명이 쓰러졌다. 신나는 장면 같지만, 그 옆으로 더 많은 병사들이 달려들고 있다. 중공군은 야간전투를 좋아했다. 달밤에 중공군은 흰 위장포를 쓰고 눈밭에 엎드려 있다가 공격신호가 울리면 일제히 일어나 돌격을 감행한다. 그들이 일어나면 하얀 눈밭에 검은 그림자가 생겼다. 얼마나 많은지 그들이 일어나는 순간 테이블보를 뒤집듯이 눈앞의 온 산하가 희색에서 검은색으로 확 뒤집어졌다. 장진호 전투의 생존자인 어떤 해병은 온 산하가 벌떡 일어나 내게로 달려드는 것 같았다고 한다.

물리적 집중의 나쁜 사례를 들라고 하면 누구나 할 것 없이 중공군의 인해전술을 지목할 것이다. 실제로는 정 반대이다. 인해전술은 겉보기에는 물리적 집중이지만 전술적으로 보면 전술적 집중과 분산의 원리를 체현하고 있다.

19세기의 장군들이 그랬듯이 나는 집중하고 적은 분산시키라고 했다고 해서 가시적 집중에 매몰되거나 시간과 공간을 고정시킬 필요가 없다. 이동하고 분산하고 집중하면서 집중과 분산의 전술적 이득을 취하면 그만이다. 중공군은 병력의 우위와 화력의 열세를 집중과 포위로 구현한다. 그런데 고기를 익힐 때도 잘게 썰어서 넣어야 빨리 익는다. 중공군은 위장과 은밀 기동에 있어서는 세계 최고의 군대였다. 그들은 한국의 산악지형을 이용해 한국군과 미군의 후방에 침투시켜 사전에 여러 개의 포위망을 구축하고 도로를 차단한다. 전투개시 시간이 되면 먼저 포병대를 공격해 미군의 장점이 화력의 집중력을 해체한다. 적이 강해도(많아도) 싸울 수 없게 하는 것이다.

부대를 쪼개 포위하고, 우리가 인해전술이라고 말하는 무자비한 공격을 감행해서 최단시간에 승부를 낸다. 물리적 기준으로 보면 손자의 말대로 다수가 소수를 공격하는 것은 아니지만 전술적으로 보면 전투력이 떨어지는 군대가 미군을 분산시키고, 떨어진 전투력을 수와 분산으로 보강하며 공격하는 것이다.

쪼개진 적은 협력방어나 예비대 운용이 불가능하다. 어느 쪽으로 원군을 보내도 아군의 병력이 적어지는 것을 걱정해야 한다. 손자는 적이 아군의 동정을 몰라 어느 쪽에서 공격이 올지 모르기 때문이라고 했다. 중공군의 경우는 반대로 모든 부대가 사방에서 공격을 하고 있어서 누구도 원군을 보낼 수도 받을 수도 없다. 양상은 반대여도 원리는 같다. 간단한 듯하지만 원리와 외형을 정병이 기병이 되고 기병이 정병이 된다는 식으로 변증법적으로 구현하려면 높은 수준의 깨달음과 노력이 필요하다.

이 포위를 뚫고 살아남아서 후퇴하는 적은 사전에 확보한 고개나 협로에서 매복공격으로 섬멸한다. 손자가 말한대로 완벽하게 생지를 장악하고 후퇴하는 미군을 사지에서 공격한다.

손자의 표현과 좀 다른 점은 후퇴하는 미군 입장에서는 중공군이 어디에서 공격하고 어디를 지킬 지는 뻔히 알 수 있다는 것이다. 하지만 이것도 《손자병법》의 적을 사지로 유인하라는 원리와 맞다. 사지로 알고 들어오나 모르고 들어오나 차이는 없다. 들어올 수밖에 없도록 만들었으면 그것으로 된 것이다.

그러면 중공군의 인해전술이 절반의 성공, 혹은 전반부의 성공만을 거두고 원하는 목적을 달성할 수 없었던 이유는 무엇일까? 미군의 물리적 분산은 달성했지만 전술적 분산은 완성할 수 없었기 때문이다. 예상보다 위력적이었던 미군의 항공전력, 항공보급을 통한 해병의 전투력과 포병화력의 유지, 열악한 중공군의 수송능력이 미군의 전술적 집중력은 유지시키고, 중공군의 집중력은 떨어트렸다.
물리적 집중과 전술적 집중은 일반 사회에서도 물량 작전, 상품 다양화, 판로 다양화, 스펙 쌓기 등에도 적용할 수 있다. 양의 증가와 종류의 증가는 집중이 될 수도 있고 분산이 될 수도 있다. 그것은 자신이 전술적 집중의 방법과 목표를 이해하고 있느냐에 달린 것이다.

6–4 그러므로 계책을 세워 득실을 알아내고, 행동을 보여 적의 동정을 파악한다. 적의 형태를 보아 생지와 사지를 알아낸다. 슬쩍 적을 찔러 보아서 적의 병력이 많은 곳과 부족한 곳을 알아낸다. 그러므로 군대를 운용하는 극치는 형체가 없는 무형의 경지이다. 무형의 경지란 적의 간첩이 잠입해서 아군의 동태를 보아도 우리의 행동을 예측할 수 없는 것이다. 지혜로운 자라도 계책을 세울 수가 없다. 적의 형세에 알맞은 조치를 해서 대중 앞에서 승리를 얻어내지만, 대중은 이 원리를 알지 못한다. 사람들이 모두 아군이 승리할 때의 형태를 알지만, 아군이 승리를 얻어낸 형의 원리는 모른다. 그러므로 한 번 승리한 방법은 다시 사용하지 않고, 형의 응용은 무궁무진하게 되는 것이다.
무릇 용병의 형태는 물의 형상과 같아야 한다. 물은 높은 곳에는 막히고 아래쪽으로 흘러 내려간다. 군대의 형태는 적의 실한 곳을 피하고 허한 곳을 쳐야 한다. 물은 땅의 형태를 따라 자연스럽게 흐름을 만든다. 용병은 적에 따라 적합한 방법으로 승리를 얻는다. 그러므로 용병에는 고정된 형태가 없고, 물도 일정한 형상이 없는 것이다. 적에 따라 능숙하게 대응해서 승리를 만들어 내는 사람을 전쟁의 신이라고 한다. 이것은 오행이 항상 강한 것이 아니라 상대적으로 강하고 약한 이치가 있고, 사계절은 고정되지 않고 늘 변하며, 해는 짧을 때와 길 때가 있고, 달은 찼다

가 저무는 이치가 있는 것과 같다.

故策之[13]而知得失之計, 作之[14]而知動靜之理, 形之而知死生之地, 角之[15]而知有余不足之處. 故形兵[16]之極, 至於無形. 無形, 則深間不能窺, 智者不能謀. 因形而錯勝於衆, 衆不能知. 人皆知我所以勝之形, 而莫知吾所以制勝之形. 故其戰勝不復,[17] 而應形於無窮. 夫兵形象水, 水之形, 避高而趨下. 兵之形, 避實而擊虛. 水因地而制流, 兵應敵而制勝. 故兵無常勢, 水無常形, 能因敵變化而取勝者, 謂之神. 故五行無常勝,[18] 四時無常位, 日有短長, 月有死生.

## 행동을 보여 적이 동정을 파악한다

천재적인 전략가가 철저한 분석으로 '지피지기(知彼知己)'를 했다 해도 적군의 상태를 완전히 파악할 수는 없다. 아무리 정확히 분석해도 사전에 파악할 수 있는 것은 큰 그림 정도다. 세부적으로 적정을 정확히 파악했다고 해도 적이 어떻게 상황에 대응하고 움직일지는 확신할 수 없다.

손자는 적의 상황을 알아보기 위해 내가 행동을 보여〔作之〕 적의 반응을 보고, 적을 찔러 보아서〔角之〕 적의 약한 곳과 강한 곳을 찾아내라고 했다. 이 방법은 손자를 굳이 인용하지 않아도 고대부터 지금까지 사용되는 고전적인 방법이다. 그러므

13 책지(策之) : 계책을 세우다. 책(策)은 고대에 점을 칠 때 사용하던 대나무였다. 점을 치는 도구에서 상황을 분석하고 대책을 세운다는 의미가 파생되었다.

14 작지(作之) : 아군이 행동을 나타낸다는 의미다. 일부 판본에는 작(作)이 척후라는 뜻의 후(候)로 기록되어 있어서 "적의 동태를 살펴서 적의 행동을 파악한다"라고 번역하기도 했다.

15 각지(角之) : 각은 적과 충돌한다는 뜻이다.

16 형병(形兵) : 형은 군을 지휘, 통솔, 운영한다는 뜻이다.

17 전승불복(戰勝不復) : 직역하면 "전쟁에서의 승리는 반복되지 않는다." 즉 한 번 승리한 방법이라도 그것이 승리를 보장하지 않는다. 같은 방법을 반복하는 것은 위험하며 상황에 맞게 응용해야 한다는 뜻이다.

18 오행무상승(五行無常勝) : 오행은 수, 화, 목, 금, 토이다. 쇠는 나무를 이기지만 불에 약하다는 식으로 오행은 서로 상생과 상극이 있다. 어떤 적이든 항상 승리하는 상승불패(常勝不敗)의 원리는 없으니, 모든 장점은 상대적이라는 의미이다.

로 '작지'와 '각지'에서 정작 중요한 것은 적의 상태를 빨리 파악하는 능력과 나의 상태를 파악당하지 않는 방법이다.

양군이 대치한 상황에서 적이 행동하면 탐색전이나 위장 행동이라는 의심이 들어도 적의 행동을 방치할 수는 없는 법이다. 뭔가 대응해야 하고, 대응하다 보면 아군의 속살이 드러나게 된다. 그래서 전쟁에서는 주도권이 중요하지만, 적의 탐색전을 완전히 예방할 수는 없다. 따라서 이중 삼중의 경계가 필요하게 된다.

가장 좋은 전례가 《삼국지》의 이능 전투다. 촉한의 황제가 된 유비는 전력을 모아 오나라를 공격한다. 평생 위나라와 오나라에 쫓겨 다니기만 하다 드디어 공세에 나선 것이다. 삼국 통일의 거대한 분기점이 될 이 전투에서 유비는 초반에 승승장구했다. 새로 오나라의 사령관이 된 젊은 육손은 이릉에서 방어를 견고하게 하고 지구전으로 나갔다. 대치 상태가 지속되자 유비는 전군을 50여 개의 진영으로 나누어 배치했다. 이 소식을 들은 위나라 황제 조비는 "유비는 병법을 모른다. 어떻게 진영을 그렇게 나누고 전쟁을 하는가? 유비는 반드시 패할 것이다"라고 말했다고 한다. 조비의 예언이 정말 있었는지 후대에 만들어진 말인지는 모르겠지만, 유비의 전술은 확실히 불가사의한 것이었다.

유비가 50여 개의 진영을 설치한 이유는 알려지지 않았다. 현지의 지형적 특성 때문인지, 육손의 수비 진영 배치에 유인당한 것인지 알 수 없다. 일부러 허점을 보여 오나라의 공격을 유도하기 위한 것일 수도 있고, 마지막으로 유비군의 내부에 그럴 수밖에 없는 사정이 있었을 가능성도 있다. 촉나라는 아직 단합되지 않은 다양한 세력의 연합체였고, 유비는 외지에서 온 정복자였다. 게다가 촉군에는 남만의 여러 부족도 포함되어 있었다. 유비가 후방에 머물라는 충고도 무시하고 계속 친정을 고집한 것도 군에 대한 신뢰가 부족했기 때문일 가능성이 높다. 그러므로 군대를 서로 분리시켜 견제하게 해야 했던 것이다.

적과 대치하는 상황에서 이것은 자중지란이나 다름없는데, 촉군은 나름의 대응책을 마련했다. 적이 공격해 오면 부근의 진영끼리 서로 엄호하는 메커니즘을 마련해 두었던 것이다. 상당한 훈련이 필요한 시스템인데, 촉군은 이것을 꽤 능숙하게 해냈다. 222년 6월 육손이 소규모 병력으로 촉군을 공격했다. 촉군 진영은 즉시

대응을 시작해서 오나라 군대에 반격을 가했다. 그러나 이것은 위장 공격이었다. 육손은 이로써 촉군의 작동 원리를 알아냈다. 그 다음은 쉬웠다. 오군은 아주 효과적인 공격을 했고, 촉군은 무기력하게 함락되었다. 촉군은 주력 군사와 촉을 지탱하고 있던 인재 대부분을 잃었다. 촉은 263년에 멸망하지만 사실상 이능 전투에서 재기불능의 타격을 입었다. 유비는 이 충격으로 223년에 사망하고 만다.

유비는 꽤 고차원적인 전술을 사용했다. 50여 개의 진영을 작동시키는 메커니즘은 쉽지 않은 것이다. 그러나 이것이 자충수가 되었다. 너무 복잡한 전술이라 다양한 경우를 상정한 여러 가지 작동 원리를 연습하거나 쉽게 바꿀 수 없었을 것이다. 그러므로 한 번 작동하면 적에게 그대로 드러나게 된다. 전쟁터에서 '작지'와 '각지'가 필연적으로 사용된다는 것을 감안하면 이것은 치명적인 결함이었다. 아무리 말 못할 사정이 있다 해도 사용하면 안 되는 전술이었던 것이다.

다양한 전술과 대비책을 준비해도 약점은 결국 드러나게 되어 있다. 작지와 각지의 싸움에서 승리하는 비결은 기동력이다. 적보다 빨리 상황을 파악하고, 적보다 빨리 진형을 바꾸거나 상황에 대응하는 능력을 갖추는 것이다. 이 능력에서 가장 앞서갔던 것이 초원의 기병이었다.

거란이나 몽골 기병은 경장갑 기병을 아주 잘 활용했다. 가벼운 무장을 한 기병대를 동시에 여러 곳으로 보내 적진 주변을 돌며 활을 쏘아대고, 공격도 시도한다. 그 과정에서 적의 약점이 드러난다. 이때 상대도 자신들의 약점이 노출되었다는 사실을 알아차릴 것이다. 관건은 결단력과 반응 속도이다. 적진의 약한 곳을 발견한 경기병대가 즉시 약속한 신호로 자기 주변으로 집결하라는 메시지를 보내면 사방에 흩어져 있던 기병들이 그 지점으로 급히 모여든다. 보병 위주인 군대는 이 광경을 보면서도 대응이 늦을 수밖에 없다. 속도가 느릴 뿐 아니라 이런 훈련을 하지 않아서 결단이 늦다. 기병대장에게 가장 중요한 능력이 바로 이 작은 순간을 잡아내고 실행에 옮기는 순간적인 판단력이다. 경기병은 즉시 공격을 가해 진형에 구멍을 내거나 적진을 휘저어 놓는다. 이 전술은 유목민족같이 경기병을 주력으로 하는 군대의 전매특허 같은 전술이다. 결국 '작지'와 '각지'를 성공적으로 수행하는 데 가장 중요한 능력은 기동력과 대응력이다.

## 전승불복(戰勝不復)과 응형무궁(應形無窮)

### 장점과 단점, 상성(常性)은 무수히 변한다

'전승불복'은 한 번 쓴 전술을 다시 사용하지 않는다는 말이다. 전술을 한 번만 사용하고 버려야 한다는 의미가 아니라, 한 번 효과를 보았다고 맹목적으로 반복해서는 안 된다는 것이다. 이미 사용한 전술은 노출되었기 때문에 반복해서 사용하면 안 된다고 보는 견해도 있다. 적이 나의 행동을 예측한다는 것은 무서운 일이니 당연히 경계해야 한다. 그러나 손자의 교훈은 그 수준을 넘어선다.

전투가 끝나면 누구나 전술을 복기한다. 그리고 아군의 장단점, 전술의 효과, 무기의 위력을 검증한다. 여기서 문제가 되는 것이 전투에서 드러난 장점을 본질적 장점이라고 착각한다는 것이다. 작고 가볍고 빠른 전투기는 기동성이 좋다. 누구나 이 전투기의 장점은 짧은 선회 반경과 기동성이라고 생각할 것이다. 말하자면 카탈로그로 보는 장점이다. 그러면 그것은 항상 장점이 되는 것일까? 그 전투기가 지상 목표물을 공격하거나 폭격 업무에 투입된다면 기동성과 선회 반경은 전혀 장점이 아니다. 주어진 상황과 목적과 결부시켜 보면 장점이 되기도 하고 단점이 되기도 한다.

여기에 1가지 더 복잡한 요소가 가미된다. 상성이다. 그리스와 로마의 중장보병대는 위풍당당한 지상전의 왕자였지만, 아메리카 인디언이나 아프리카 토인 부족이 완전한 경무장으로 주변을 돌면서 투창 공격을 감행하면 당할 재주가 없었다. 중장갑을 한 병사들은 느려서 이 벌거벗은 야만족들을 따라잡을 수가 없었다. 방패와 갑옷으로 투창 공격을 무한정 막을 수도 없었다. 전투 장소가 열사의 사막이라면 이 장갑병들은 3시간도 채 버틸 수 없었다.

그런데 만약 전장이 넓은 개활지가 아니고, 토인 부족의 목적이 동굴 신전 안에 있는 보물을 지키는 것이라면 양측의 상성은 역전된다. 이런 경우 중장보병대의 가장 손쉬운 먹잇감이 고정 진지를 지켜야 하는 토인 부대다. 장단점뿐 아니라 상성도 지형, 전황, 목적에 따라 얼마든지 바뀐다.

우리는 '응형무궁'이라고 하면 무한하게 샘솟는 전술적 아이디어와 임기응변 능력

을 떠올린다. 그러나 아무리 뛰어난 장수도 전투마다 기발한 전술을 창안해 낼 수는 없다. 지휘관의 임기응변 능력의 근원은 샘솟는 아이디어나 무한한 창의력이 아니라 장단점과 상성을 현장에 적용하는 능력이다.

'응형무궁'을 현대적 용어로 표현하면 '맞춤형 전술'이라고도 할 수 있다. 근대 이후 기술 발달 속도가 빨라지면서 전술의 유효 기간이 줄기 시작했다. 전술은 더 복잡해졌고, 창의력이나 상황에 대한 응용력의 가치가 더욱 높아졌다. 앞으로 기술 발달과 사회 변화 속도는 상상 이상으로 더 빨라질 것이다. 시시각각 변화하는 상황에서 장단점을 재조립할 수 있는 능력이 승부의 절대적 기준이 될 것이다. 요즘 화두가 되고 있는 '인문학적 통찰'도 이런 필요성에 의해 제기된 것이다. 자연적 · 인간적 · 사회적 요인을 조합하는 능력이 필요한 시대이기 때문이다.

문제의식은 있지만 이를 제대로 실행하는 조직은 세계적으로도 드물다. 근본적 성찰이 필요한 시점이다.

### 응형의 무궁함은 개인에 의해 좌우된다

응형, 즉 맞춤형 전술의 무궁한 창조와 운영이 가능할까? 아마 불가능할 것이다. 작전이 많은 스포츠로는 미식축구, 농구, 야구 등이 있는데, 아무리 뛰어난 작전 코치라 해도 전술의 수는 한정되어 있다.

그러나 그것은 큰 틀에서의 전술이다. 동일한 전술이라도 실제 수행하는 작전은 똑같지 않다. 수행하는 개인에 따라 그 결과도 달라진다. 축구를 예로 들면 좌우 윙이 측면을 돌파한 뒤 중앙의 타깃형 스트라이커에게 크로스를 올리는 작전을 사용해도 스트라이커가 누구냐에 따라 부분 전술은 또 달라진다. 장신 스트라이커라면 동료들이 만들어 준 빈 공간으로 뛰어들어 헤딩슛을 날릴 것이고, 세계 최고의 드리블러라면 수비수와 몸을 붙이고 있다가 순간적으로 볼을 낚아채서 슛을 날리거나 골키퍼까지 제쳐 버릴 수도 있을 것이다.

"전술은 고정되어 있지 않고 응형은 무궁하다"라는 말에는 누구나 동의한다. 그런데 "당신의 조직은 무궁한 응형을 위해 어떤 노력과 준비를 하고 있느냐"라고 물으면 선뜻 대답하지 못한다. '응형무궁'에서 무궁함의 최종 관건은 지휘관의 천재적

인 두뇌가 아니라 개인이다. 아무리 뛰어난 천재라도 전지전능한 사람은 없다. 조직 구성원은 대부분 한두 가지 재능만 갖고 있다. 진정으로 창의적이고 무궁한 응형은 이 개인들의 능력을 적재적소에 최대한 활용하는 것이다. 그 첫걸음은 각자의 장점을 찾아낼 수 있는 기회를 주는 것이다.

어떤 조직이든 최종적으로는 결과로 평가받는다. 그렇다 보니 '응형무궁'이 되는 게 아니라 응형의 고정화가 진행된다. 조직의 운영 원리가 경직되면 개인의 능력도 잘 발휘되지 않는다. 구성원들은 자신에게 맞는 전술만 선호하고, 그에 따른 호평을 즐긴다. 일정 부분 성과를 거두지만 승리의 기쁨이 커질수록 조직은 경직되고 응형의 능력은 감소된다. 미래를 희생시키며 얻는 승리이다.

## 전쟁의 신

어떤 분야에서든 신이라 불리는 사람은 흔치 않다. 신은 전지전능하다. 먼저 동물과 인간의 차이부터 살펴보면, 동물은 아무리 하찮은 종이라도 인간에게는 없는 능력을 보유하고 있다. 카멜레온과 문어는 조색 세포를 갖고 있어서 걸어가면서도 주변 환경에 따라 자유자재로 색을 바꾼다. 아직 어떤 고성능 기계도 주변의 색을 감지하고 이들처럼 빠르고 정확하게 색을 재현해 내지 못할 것이다. 사람은 유칼리 나뭇잎을 먹으면 독성을 이겨내지 못한다. 그러나 코알라의 간은 그 독성을 거뜬히 분해해 낸다. 곰은 식량이 부족하면 몸의 기능의 일부를 정지시키고 최소한의 기관만을 작동시킴으로써 에너지를 절약한다. 이 절약 모드가 최대한 발동되는 상태가 겨울잠이다. 인간은 겨울잠을 자면 그대로 얼어 죽는다.

이처럼 자연계의 생물은 모두 눈이 휘둥그레질 만한 능력을 보유하고 있지만, 그 능력에는 결정적인 한계가 있다. 코알라의 신기한 해독 능력은 유칼리 숲에서 살 때만 효과가 있다. 곰은 에너지를 절약하는 능력은 있지만, 마찬가지로 자신이 살 수 있는 환경에서 벗어났을 땐 능력이 발휘되지 않는다. 그 놀라운 능력은 한편으로 그들을 특정한 자연 환경에 묶어 놓는 족쇄다. 인간은 특수한 능력이 없어서 자연의 족쇄에서 해방되었다. 동물과 인간을 비교한다면 어떤 면에서 인간은 전지전

능한 존재다.

인간도 자연 환경이나 생존을 위한 조건에서 완전히 자유롭지는 않다. 우주에 나갈 수 있는 능력이 있지만, 대부분의 사람들은 익숙한 곳에서 편안한 방법으로 사는 것을 좋아한다. 이것이 신의 전지전능함과 인간의 불완전함의 차이다.

모든 군대의 무기와 전술은 환경에 적응하며 탄생한 것이다. 바닷가나 섬에 사는 종족은 해전에 강하고, 유목민족은 기병이 강하며, 산악지대의 군대는 창술에 능하다. 이들은 모두 상성과 장단점을 갖고 있다. 자신들의 장기가 200% 발휘되는 지형과 기후가 있고, 그 반대인 경우도 있다. 자신의 영역을 벗어난 정복자는 스스로의 태생적 한계나 익숙함을 이겨낸 이들이다. 이런 사람은 상대의 한계와 단점을 찾아내는 데도 남다른 능력을 발휘한다. 적의 홈그라운드에서도 승리할 수 있고, 누구도 싸워보지 못한 땅에서도 승리하며, 늘 창조적인 전략과 전술을 개발해 낼 수 있다. 손자가 말한 “적에 따라 능숙하게 대응해서 승리를 만들어 내는 사람”이며, 전쟁의 신이라 불리는 자다. 자신의 분야에서 신의 경지에 도달하고 싶다면 스스로의 경험에서 벗어나 각각의 상성의 관계를 재빠르게 파악하는 능력을 키워야 한다. 그래야 어떤 환경에서 어떤 상대를 만나도 정확하고 빠른 판단을 내릴 수 있고, 신적인 능력에 조금이라도 더 다가갈 수 있다.



# 군쟁(軍爭)

## 제7편 군쟁(軍爭)

**7-1** 손자가 말했다. 무릇 용병의 법은 장수가 군주에게서 명을 받으면, 군을 소집해서 병력을 갖춘 뒤 적과 대치해서 진영을 펼친다. 이 과정에서 군쟁, 즉 기동해서 위치를 잡기까지의 과정만큼 어려운 것이 없다. 군쟁이 어려운 이유는 우회하는 것을 직행하는 것으로 만들고, 어려움을 이익으로 바꾸어야 하기 때문이다. 일부러 길을 우회해서 적에게 이로움을 주는 듯이 해서 적을 유인하고, 남보다 늦게 출발해서 남보다 먼저 도착한다. 이것이 돌아감으로써 오히려 빨리 가는 법을 아는 것이다. 그러므로 군쟁은 이익이 되기도 하고 위기가 되기도 한다. 전군을 한꺼번에 일으켜 기동하면 제때 도착하지 못하게 된다. 각 부대에 맡기면 서로 좋은 곳으로 가려고 경쟁하기 때문에 수송대는 뒤에 버려져 위험에 빠진다. 이런 까닭에 군쟁의 이익을 얻으려고 전투 부대만 차출해서 갑옷을 걷어붙이고 밤낮을 가리지 않고 이동 거리를 2배로 해서 100리를 급히 달려가면 삼장군이 모두 사로잡혀 버릴 것이다. 군사 중 건강한 자만 먼저 도착하고, 약한 자는 뒤에 처져서 목적지에 도달하는 자는 1/10에 불과할 것이다. 50리를 이런 식으로 달려가면 상장군은 넘어지고, 절반만 목적지에 도착할 것이다. 30리를 이런 식으로 달려가면 병력의 2/3만 도착할 것이다. 그 결과, 군대는 보급대가 오지 않아서 망하고 군량이 없어져서 망하고 비축한 물자가 없어서 망한다.

孫子曰：凡用兵之法, 將受命於君, 合軍聚衆.[1] 交和而舍.[2] 莫難於軍爭. 軍爭之難者, 以迂爲直, 以患爲利. 故迂其途而誘之以利, 後人發, 先人至, 此知迂直之計者也. 故軍爭爲利, 軍爭爲危. 擧軍而爭利則不及, 委軍而爭利則輜重捐. 是故券甲而趨, 日夜

1 합군취중(合軍聚衆) : 여러 군대를 모아서 큰 병력을 이룬다는 말이다. 장군이 명령을 받으면 군을 동원해서 편제한다. 이때 여러 단위 부대를 모아 편제를 완성한다. 이것이 합군이다. 단위 부대는 상비군 부대일 수도 있고 소집 동원한 부대일 수도 있다. 소집 동원도 군이라고 표현한 것은 이 시기엔 대개 중세 봉건제처럼 지역별 · 부족별로 군대가 편성되기 때문이다.

2 교화이사(交和而舍) : 교(交)는 교차, 즉 서로 마주본다는 뜻이다. 화(和)는 아직 전투를 하지 않고 조용한 상태를 의미한다. 조조는 화(和)를 '군문'으로 해석해서 군문을 서로 마주보며 막사를 벌려 놓은 대치 상태를 말한다고 해석했다. 조조의 해석이 널리 받아들여지고 있다.

不處. 倍道兼行,[3] 百里而爭利, 則擒三將軍,[4] 勁者先, 疲者後, 其法十一而至. 五十里而爭利, 則蹶上將軍, 其法半至. 三十里而爭利, 則三分之二至. 是故軍無輜重則亡, 無糧食則亡, 無委積則亡.

## 돌아가는 길이 빨리 가는 길이다

### 2개의 길을 명확히 하라

7편 〈군쟁〉부터 12편 〈화쟁〉까지는 전반부에 비해 실제적인 군사 원리를 다루고 있다. 그러나 이 부분도 매뉴얼 같은 실전 지침이라기보다는 원칙과 근원적 사고에 치중하고 있다. 다만 주제가 동원, 인사, 행군, 화공 등 좀 더 구체화되었다. 실용적 측면을 아쉬워하는 이들도 있지만, 이것이 《손자병법》의 가치이자 생명이다. 손자가 조금 더 실무 지식에 집착했더라면 《손자병법》 후반부는 오히려 버림받았을 것이다.

"바쁠수록 돌아가라", "지는 것이 이기는 것이다", "돌아가는 길이 빨리 가는 길이다."

노장 사상 분위기의 충고는 마음에 여유를 주고, 심오함을 느끼게도 하지만, 실제 이를 삶에 적용해 보려는 사람을 헷갈리게 만드는 경향도 있다. 너무 수동적인 인간이 되는 기분이 든다. 약자의 자기 위로 같기도 하다. 그러나 손자가 말한 '우직지계(迂直之計)'와 같이, 알고 보면 이 교훈들은 굉장히 이성적이고 논리적인 글이다.

"돌아가는 길이 빨리 가는 길이다." 이 말에선 '길'의 의미가 다르다. 돌아가는 길은 물리적인 길이고, 빨리 가는 길의 길은 목적을 이루는 경로이다. 물론 상대를 먼저 쳐야 이기는 경우도 있다. 링에서 승부를 가릴 때다. 그러나 늦게 쳐야 이기는 경우도 있다. 상해죄와 정당방위로 법정에서 승부를 가릴 때와 같은 경우다.

3 배도겸행(倍道兼行) : '배도'는 행군 거리를 2배로 늘린다는 뜻이고, '겸행'은 밤낮을 가리지 않고 행군한다는 의미다.

4 삼장군 : 삼군의 지휘관. 상장, 중장, 하장을 말함. 행군할 때 부대를 셋으로 나눠 선두를 상군, 중간을 중군, 후미를 하군이라고 했다.

"지는 것이 이기는 것이다"란 말도 똑같은 방식으로 해석이 가능하다. 전쟁에서도 마찬가지다.

전쟁에서 가장 중요한 것은 이기는 길이다. 이기기 위해서는 적보다 빨리 집결하고 시간과 체력을 아끼는 것이 전투에 큰 영향을 미쳤다. 그래서 빠른 길이 필요하다. 그러나 이동 경로가 적에게 탐지되면 위험하다. 결국 물리적 빠른 것보다 목적 달성을 위한 지름길이 더 중요해진다.

적의 습격 위험이 없다고 해도 지리적 기준만으로 빠른 길을 선택할 수는 없다. 손자는 "군을 한꺼번에 일으키면 제때 도착하지 못할 수 있다"라고 말했다. 대군이 이동하려면 중간 보급 기지와 숙소를 제공할 수 있는 도시와 들판이 있어야 한다. 대군이 이동할 때는 나폴레옹의 기동과는 또 다른 개념으로 반드시 경로를 나누어서 가야 했다. 적이 측면을 습격하지 못하게 하려는 상호 엄호의 기능도 중요했지만, 대군이 한 길로 진행하면 중간의 마을과 도시가 보급을 감당할 여력이 없다. 나폴레옹이 유럽 평원을 진군할 때 가장 곤란했던 것이 땔나무 조달이었다. 나무는 어디나 있을 것 같지만 수만 명의 식사를 조리할 장작은 보통 양이 아니었다. 게다가 유럽 평원은 의외로 땔나무로 쓸 나무가 부족했다. 군대가 집결해서 움직이면 더 멀리까지 나가 땔나무와 마초를 구해야 했다. 병사들은 마을의 집을 헐어 장작으로 쓰기도 했는데, 이런 행동이 심해지면 심각한 반발과 악평을 초래해서 적의 저항력은 높이고 아군의 이동은 힘들어진다.

장거리 원정일수록 중간에 식량과 물이 부족하거나 마초가 없는 지역이 있으면 전투력에 심각한 손실이 발생했다. 기병에게 초지는 특히 중요했다. 풀과 나무가 있다고 말의 사료를 조달할 수 있는 것은 아니다. 몽골 기병은 일주일 정도는 야전 식량으로 살 수 있었지만 초지가 없으면 말의 식량을 댈 수가 없었다. 군마가 전투력을 발휘하기 위해서는 초지만으로는 부족해서 곡물이 필요했다. 말의 사료는 사람이 먹는 양보다 훨씬 많고, 말을 보호하기 위해 기병도 평소에는 내려서 걸어야 했으므로 기병은 전투 지역에서만 빠를 뿐 평소 이동 속도는 보병과 같거나 더 느렸다.

지도의 부실도 큰 문제였다. 자국 영토를 행군할 때도 지도는 믿을 수가 없었다.

그나마 국내에서 이동할 땐 믿을 만한 길 안내자를 구하기 쉬운 정도다. 지도의 부실, 행군과 보급의 곤란으로 군대가 분산해서 집결하거나 광역의 전장을 커버할 경우 어느 한 부대가 제시간에 도착하지 못하는 것이 다반사였다. 그 바람에 전장에 지각한 많은 장수들이 적장을 놓치곤 했다. 심지어는 패전의 책임을 뒤집어쓰고 처벌을 받았다.

오늘날에는 인공위성, 무인기, 통신술의 발달로 대규모 부대를 은밀하게 이동하기가 힘들다. 20세기까지도 서로 간에 이동 경로를 탐지하는 것은 전쟁에서 가장 중요한 관건이었다. 적군의 병력과 도착 지점을 잘못 예측해서 전투를 망치는 경우가 허다했다. 나폴레옹군이나 몽골 기병같이 기동에 자신이 있는 부대는 이 약점을 이용해서 적을 혼란시켰다. 마치 상어를 만나면 물고기 떼가 무리를 형성하듯이 전황이 불안하면 군대는 모여서 웅크리는 경향이 생긴다. 그 순간 그들의 이동로와 보급로는 명확해지고 곧바로 습격의 대상이 된다. 특히 몽골 기병이 이런 전술을 잘 사용했다. 사방을 약탈하고 이동 중인 소규모 부대를 습격해서 불안하게 하고, 한 곳으로 모은다. 그리고 보급로를 차단하고 포위하면 적은 굶주리다가 패한다. 이런 전술로 몽골군은 수비대보다도 훨씬 적은 병력으로 적을 포위하고도 승리하는 기이한 전투를 고안해 냈다.

군량, 마초, 물, 도시, 기후, 이동 시간, 지형, 적군의 매복 · 습격 가능성을 예측하고, 무엇보다도 적의 이동 경로를 정확히 짚어 내야 했다. 그리고 이것이 승부에 결정적인 영향을 미쳤다. 그래서 손자가 '군쟁'이 가장 어려운 거라고 말했던 것이다.

## 경로가 드러나면 싸우기 전에 패한다

상비군이 적고 동원 병력의 비중이 높은 군대일수록 군쟁에 더 노력을 기울여야 한다. 가장 대표적인 사례는 우리 역사에 있다. 조선의 최대 골칫거리는 왜구였다. 15세기에는 왜구가 잠시 잠잠해졌는데, 수도는 예외였지만 정치적 · 재정적 이유로 세조 때부터 해안이나 국경 방어에는 상비군을 줄이고 동원군의 비중을 높였다. 행정 시스템으로만 보면 조선의 동원 체제는 현재와도 별 차이가 없을 정도로

수준 높은 것이었다. 그런데 2가지 문제가 있었다. 평소 생업에 종사하는 예비군의 전투력을 유지 · 관리하는 문제, 그리고 동원 과정에서 조선군의 이동로를 적군이 예측 가능하게 한다는 점이었다. 왜구 방어는 비상소집 체제로 진행하는 것이므로 군을 소집해서 이동 경로를 짜고 배분하는 과정이 없다. 소집령이 떨어지면 즉시 지방 관아로 집합하고, 병력이 모이면 수령이 인솔해서 현지로 출발한다. 조선군은 신속 대응이라는 과제에 집착하다가 손자가 말한 '우직지계'의 본의, 즉 아군의 기동로를 예측하지 못하게 하면서 적군을 유인한다는 원리를 간과했다. 비상소집 체제에서 그런 것은 불가능하다는 이의를 제기할 수 있다. 옳은 지적이다. 그러나 평시 훈련과 행정 측면에서는 소집만 신속하게 되면 그만이지만, 실제 전쟁에 들어가면 《손자병법》의 원리가 더 상위라고 보아야 한다.

1555년 을묘왜변이 발발했을 때, 왜구는 조선군의 비상소집에 따른 이동 경로를 완전히 파악하고 있었다. 그들은 일부러 소수 병력만으로 조선군 병사가 20여명밖에 없는 전라도 달량성을 포위했다. 급보를 받고 주변 여러 군현에서 지원군이 달려왔다. 왜구는 길목에서 매복했다가 이들을 섬멸했다. 병마사가 인솔하는 병영군은 일부러 달량성에 들어가게 두었다가 포위해서 항복을 받아냈다. 이 한 번의 유인책으로 전라도의 전투 능력이 상당 부분 붕괴되었다. 왜군은 경상도 · 충청도와 중앙 정부군이 내려올 때까지 전라도를 무인지경으로 돌아다닐 수 있었다.

적의 계획을 알거나 적의 행동을 예측할 수 있으면 벌써 절반의 승리는 거둔 것이다 그중 가장 위력적인 것이 이동 경로의 예측이다. 기동로를 설정하고 예측하며 이동 속도와 통과 가능성을 추론하는 능력은 평소 실험과 단련을 통해서 축적할 수밖에 없다. 그래서 군 조직은 언제나 훈련이 중요하고, 이런 일을 잘 해낼 수 있는 인재의 비축이 최우선이다. 전쟁사에는 예측하지 못한 기동으로 승리를 따낸 사례가 무수히 많다. 그러나 무모하고 부실한 기동으로 자멸하거나 패배한 사례는 훨씬 더 많다. 승패는 대개 지휘관의 기발한 이동 책략이 아니라 평소 길러 온 역량에 의해 좌우된다. 지휘관이 이동 계획을 짜고, 군주의 명을 받고, 군대를 동원할 때 이미 전쟁의 승부가 반 이상 결정된다고 보아야 한다.

## '군쟁'은 이익도 되고 위기도 된다

수와 당이 고구려를 침공했을 때 제일 애로사항이 보급이었다. 수당 시절 중국의 수도는 서북쪽 끝인 장안(현재 섬서성 시안)이었다. 만리장성을 넘어 한반도까지 들어오는 길보다 중국 대륙을 가로지르는 길이 더 멀었다. 중원이나 만주평원은 산지가 적어서 전략요충 하나를 확보하면 수백km의 전진도 가능했다. 하지만 한반도는 산악 지형이라 산 넘어 산이었다. 산성을 힘들게 정복해도 고갯길 하나를 확보한 것에 불과하기도 했다. 6개월의 전쟁을 위해 2년을 소모했다. 시한에 쫓긴 수와 당은 전투를 서둘렀고 그것이 살수와 안시성에서 패전의 원인이 되었다.

살수대첩을 수나라 입장에서 보면 손자가 말한 대로 치중대(수송대)를 버리고 전투병만 이끌고 과감하게 남하한 것이 결정타였다. 그 결과 이 단락의 마지막 구절 보급대가 없고, 군량이 없고, 비축물자가 없어서 망하는 상황을 맞았다.

거란의 6차 침공 때 고려군이 거둔 귀주대첩도 거란 장군 소배압이 전투부대만 이끌고 내달리는 과감한 군쟁의 덕을 보았다. 소배압은 오직 개경을 목표로 고려군을 뒤에 달고 남하했다. 그의 진격이 얼마나 빨랐는지, 고려군이 1만의 기병을 차출해 그의 뒤를 붙들려고 했지만 개경에 도착할 때까지 따라잡지 못했다. 하지만 소배압은 과로한 탓에 막상 개경에 도착해서는 공격을 감행하지 못하고 철수했다. 1월의 혹한에 무리한 기동은 거란군을 탈진시켰다. 결국 국경인 압록강까지 단 하루길을 남겨놓고 강감찬의 고려군에게 따라 잡혔다. 귀주성 앞에서 양군은 정면으로 충돌했는데, 고려군이 대승리를 거두었다. 소배압의 6만 병력이 거의 전멸했다.[5]

손자의 말이 여기서 약간 틀렸는데, 강행군으로 1/10만이 도착한 것이 아니라 2/3 이상이 제대로 도착했다. 대신 살아서 돌아간 병력이 1/10도 되지 않았다. 괜히 이런 말을 하는 이유는 손자의 말은 항상 자구에 얽매이지 말고 속뜻을 파악해야 한다는 것이다. 패전한 소배압이 돌아가 황제 앞에 꿇어 엎드렸을 때, 거란의 성종은 노발대발하면서 소배압의 무모한 전술을 나무랐다. 만약 이때 성종이 "너는 《손자

5 임용한, 《전쟁과 역사 2 : 거란 · 여진과의 전쟁》, 혜안, 2004.

병법》도 읽지 못했느냐"라고 하면서 〈군쟁〉편의 "군쟁의 이익을 얻으려고 전투부대만 차출해서 갑옷을 걷어붙이고 밤낮을 가리지 않고 이동거리를 2배로 해서 급히 달려서 백리를 달려가면 삼장군이 모두 사로잡혀 버릴 것이고……"라는 구절을 인용했다면 이것은 잘못된 인용이다. 성종이 《손자병법》을 인용했는지는 알 수 없다. 그러나 이런 식으로 《손자병법》을 오남용하는 사례가 너무나 많다.

거란족의 전쟁과 고대의 전쟁사를 뒤져도 손자의 충고와 달리 경장, 강행군을 통해 승리한 전투 사례는 많이 뽑아낼 수 있다. 그러면 손자의 충고는 어떻게 이해해야 할까? 손자는 이 단락의 첫구절에서 군쟁은 이도 되고 위기가 될 수도 있다고 했다. 그 뒤는 과감한 진격이 이런 문제를 야기할 수도 있다는 하나의 예시에 불과하다.

전쟁은 종합적이고 다양한 상황이 종합이다. 군쟁도 그 안에 여러 가지 요소를 지니고 있다. 손자가 경고하는 것은 하나에 몰입해서 종합적 분석과 사고를 결여하는 것이다. 군쟁처럼 실전에서 중요하고, 고지점거와 물, 속보와 피로, 빠른 이동과 보급문제처럼 복합적이고 상호 모순적인 요소를 지니고 있는 부분일수록 철저하고 종합적인 검토가 필요하다는 것을 강조한 것이다.

그러나 전쟁의 승부를 좌우하는 것은 종합적 점수가 아니라 특정 부분의 일격이다. 나폴레옹은 "둑을 무너트리는 것은 하나의 작은 구멍이다"라고 말했다. 이 말은 보통 공격지점의 집중을 의미하는 것으로 해석하지만 일격적인 요소로 확대해석할 수도 있다. 거대한 둑에 하나의 구멍을 내기 위해서는 폭약이든 드릴이든, 누군가가 내통해서 수문을 여는 것이든, 어느 한 결정적 요소가 부각되어야 한다.

전략에는 목적과 목표가 분명해야 하고, 전술은 결정적 순간을 위한 수단과 방법에 집중해야 한다. 종합적 배려는 이 전술적 결정타를 위한 것이어야 한다. 나폴레옹처럼 모험적이고 극적인 승부를 추구한다면 더더욱 종합적 분석을 통해 과감한 집중과 선택을 할 수 있어야 한다. 적과 아군의 전황, 이동, 장점과 단점을 분석하고, 적의 보급을 차단하는 것에 승부를 걸 것이냐, 아군의 확고한 보급선에 의존한 지구전으로 승부를 걸 것이냐, 극단적으로 유리한 지형에 정예 기동 부대를 투입해서 습격을 감행할 것이냐? 이런 결정이 있고 나서 군쟁의 방법을 선택해야 하는

것이다.

7–2 주변국 제후들의 의중을 알지 못하면 미리 외교적 조치를 해 둘 수가 없다. 산과 숲, 험난한 곳과 막힌 곳, 늪지 등의 지형을 알지 못하면 행군할 수 없다. 길을 인도하는 현지인이 없으면 지리를 이용할 수 없다. 그러므로 용병은 적을 속이는 것으로 성립한다. 이점을 보여 주어 적의 움직임을 유도하고, 병력을 나누고 합쳐 변화한다. 그렇게 함으로써 군대가 바람처럼 빠르게 움직이고, 숲처럼 느려지기도 한다. 적을 침략할 때는 불길 같아야 하고, 버틸 때는 산과 같아야 한다. 어둠 속을 움직이는 것처럼 적이 나를 알기 어렵게 하고, 드러내서 움직일 때는 천둥번개와 같아야 한다. 적의 고을을 약탈하고 주민을 분산시키며, 적국을 점령하면 이익을 나누고 적의 세력을 달아 보고 움직인다. 먼저 우직지계를 아는 사람이 승리한다. 이것이 군쟁의 방법이다.

故不知諸侯之謀者, 不能豫交. 不知山林 · 險阻 · 沮澤之形者, 不能行軍. 不用鄕導者, 不能得地利. 故兵以詐立, 以利動, 以分合爲變者也. 故其疾如風. 其徐如林. 侵掠如火. 不動如山. 難知如陰, 動如雷霆. 掠鄕分衆.[6] 廓地分利.[7] 懸權[8]而動. 先知迂直之計者勝, 此軍爭之法也.

## 다국적 시각과 자세

6 약향분중(掠鄕分衆) : '약향'은 고을을 약탈한다는 뜻이다. '분중'은 2가지로 해석되는데, 약탈한 재물을 군중에게 나눠 준다는 의미로 해석하기도 하고 주민을 분산시킨다는 뜻으로 해석하기도 한다. 중(衆)을 아군으로 해석하느냐, 고을의 군중으로 해석하느냐의 차이다. 어느 해석을 택하든 대의에 큰 차이는 없다.

7 곽지분리(廓地分利) : 곽(廓)은 성곽이다. 성곽으로 싸인 땅이란 적국, 즉 앞 문장의 향(鄕)보다는 큰 단위의 지역을 말한다. 여기서 '분리'의 뜻에 대해 이견이 분분한데, 적지를 점령하면 병사를 나눠서 요충지를 방어한다는 의미로 보는 견해도 있다.

8 현권(懸權) : 현(懸)은 줄에 매단다는 뜻이다. 상대의 세력을 달아 본다는 의미다.

### 외교로 미리 대비한다

〈군쟁〉편에 갑자기 외교가 등장하는 것이 의아할 수도 있겠다. 우리는 신라의 삼국 통일 이후 단일 민족 국가를 이룬 채 고립된 환경에서 살았기 때문에 적군과 아군의 구별이 분명한 반면, 변화무쌍한 외교전의 경험이 적다. 춘추전국시대 중국이나 유럽 사회는 다양한 국가가 서로 국경을 접하고 있었다. 그래서 전쟁할 때 기동하며 지리적 이점을 얻기 위해서는 인접국과의 동맹, 즉 외교 관계가 아주 중요했다. 1차 세계대전 때 독일은 프랑스군의 저항을 피하기 위해 약소국이며 중립국이었던 벨기에로 우회해서 프랑스로 침공했다. 이 사건은 벨기에 · 영국 · 프랑스를 강력한 반독일 동맹으로 묶었다. 2차 세계대전을 준비하면서 독일은 벨기에의 방어가 굳건했기 때문에 이번에는 룩셈부르크를 통과하는 작전을 구상했는데, 가능하면 영국을 떼어 놓으려고 했던 히틀러의 구상 덕분에 룩셈부르크는 건드리지 않았다.

우리나라는 역사적으로 이런 경험이 부족하다. 외교는 물론이고 현실적인 문제를 해결할 때도 다원적이고 상대적인 가치를 존중하는 배려가 부족한 경우가 많다. 고유의 것, 절대적인 가치, 지조(志操)에 끌린다. 적군과 아군에 대해서도 유연하게 대응하기보다는 과거사를 통해 피아(彼我)를 규정하려 한다. 현대전은 필연적으로 국제전이다. 글로벌 시대가 되면서 모든 기업은 국제 시장의 영향을 받게 되었다. 다원적 상황의 근본적 문제는 선악이 분명하지 않다는 것이다. 이런 상대적 가치는 지나친 실리 추구와 일관성의 부족이라는 위험성 또한 지니고 있다. 그러나 현대 사회에서 다원성은 지조의 문제가 아니라 현실적인 모순일 뿐이다. 손자는 적국에서 전쟁을 하려면 현지인의 안내 없이는 싸울 수 없다고 말했다. 우리는 늘 침공을 당하는 입장이었기에 현지의 '향도'를 애국과 매국이라는 관점에서 쉽게 판단할 수 있다. 그러나 우리가 공격하는 입장이 되면 새로운 가치 판단을 요구받는다. 이 구절은 손자가 비유로 제시한 것이긴 하지만, 현 시점에서 우리가 진지하게 음미해 보아야 할 내용이기도 하다.

### 병력을 나누고 합치며 변화한다

손자는 병력을 나누고 합침으로써 적군을 속이고 아군에 변화를 주라고 했다. 병력의 분산과 집중으로 아군이 바람처럼 빨라졌다가 숲처럼 견고해질 수도 있다. 병력의 분산과 집중을 이용해서 적을 속이라는 말은 여러 소부대를 내보내서 아군 주력의 기동로를 속여서 적군이 아군의 진로를 가늠하지 못하게 하거나, 아군의 병력이 대단히 많은 것으로 오인하게 하라는 말로 해석할 수 있다. "아군이 바람처럼 빨라졌다가 숲처럼 견고해진다"라는 말도 적이 그렇게 오인할 수 있다는 의미로 해석하기도 한다.

일견 그럴듯한 해석이지만 받아들이기에 무리가 있다. 다음 구절에서 손자는 적을 침공할 때는 불같아야 하고 버틸 때는 산과 같아야 한다고 말했다. 그렇다면 바람과 숲은 기만이 아니라 실제로 아군이 그렇게 기동해야 한다는 의미다. 병력을 분산하고 집중하면서 적을 속이는 것은 이해가 되는데, 아군이 어떻게 빨라졌다 느렸다 할 수 있을까?

《손자병법》 후반부의 〈지형〉이나 〈행군〉편에서 손자는 감제고지(瞰制高地 : 적의 활동을 살피기 적합한 고지)나 요충지는 적보다 신속하게 점령하는 것이 중요하다고 강조한다. 손자의 시대는 제대로 된 기병이 없었다. 전차병은 숫자도 적고 평지 도로에 의존할 뿐만 아니라 기능이 제한되어 있어서 고지나 요충지를 신속히 점령하는 데는 불편하다. 결국 속도 문제는 보병으로 해결해야 하는데, 사람이 달리는 것은 한도가 있다. 그래서 보병에 속도를 부여하는 방법이 분견대이다. 소수의 정예 보병 부대가 경장을 하고 움직이면 대부대보다 훨씬 빠르게 이동할 수 있다. 손자는 〈지형〉편에서 패배하는 군대의 하나로 정예 부대를 활용하지 못하는 부대를 들었다. 본대의 정예 사단도 있지만, 실제로는 이런 분견대가 정예 부대들이다. 정예 분견대를 이용해 요충을 신속히 점령하고, 본대가 올 때까지 사수한다.

오늘날의 특수부대의 기능을 손자는 이미 생각하고 있었다. 적군의 요충지를 점령하거나 후방으로 침투해 수송대를 공격하면 적군의 진격은 저지되고 아군은 저항 없이 빨리 진격할 수 있다. 적의 후방으로 들어간 분견대는 양동 · 기만작전에도 유용하다. 적군을 분열시키거나 진로를 기만하면 결과적으로 본대는 편한 경로로

빠르게 진격할 수 있다. 이것이 변화, 기만, 병력 분산을 통해 바람처럼 불처럼 진격하는 비결이다. 적군이 본대를 공격해 오면 분견대를 소집해 병력을 집중한다. 숲처럼 산처럼 견고해진다. 나폴레옹이 잘 쓰던 전술인 분견대는 분산과 집중을 반복함으로써 적군이 아군의 병력을 오판하게 한다. 적군이 아군을 공격하기 위해 집결했을 때 분견대를 소집해 아군을 강화하고, 반대로 적군을 포위 · 타격하는 형태는, 병력의 분산과 집중이라는 《손자병법》의 원리를 가장 잘 구현한 것이었다. 전사를 보면 많은 지휘관들이 병법의 기본은 집중과 타격이라는 원리를 잘못 이해해서 병력을 똘똘 뭉치기만 하다가 실패를 맛보았다. 위대한 지휘관들은 병력의 집중과 분산을 다이내믹한 과정으로 이해했지, 고정된 형태로 사용하지 않았다.

예를 들어 주력 부대가 폭격기라면 분견대는 폭격기를 호위하는 기동성 있는 전투기처럼 사용할 수도 있다. 적도 분견대를 보내 아군을 괴롭히고, 후방과 수송대를 공격하려 할 것이다. 대병력이 진격할 때는 강력한 분견대를 측면에 두어 방어와 경계를 담당하게도 한다.

이렇게 분견대의 활용을 게릴라전처럼 기습이라는 관점에서만 이해하고 활용해서는 안 된다. 반대로 정예 분견대의 전투력에 매료되어 분견대를 지나치게 키워서 그것이 본대의 공격이 되어 버려서는 안 된다. 전체 전략 속에서 분견대와 본대를 집중과 분산, 속도와 기동이라는 차원에서 이해하고 활용해야 최대의 효과를 거둘 수 있다. 오늘날 TF(Task Force : 기동 부대, 대책 위원회, 프로젝트 팀)의 활용이 증가하는 것도 집중과 분산의 원리를 조직 운영에 활용한 것이라고 할 수 있다. TF팀의 성공과 실패 사례를 분견대의 활용원리와 맞춰 분석해 보면 유용한 교훈을 얻어낼 수 있을 것이다.

### 적국을 약탈하고 주민을 분산시키며 땅을 점령하고 이익을 나눈다

이 구절은 약탈을 해서 물자를 현지 조달하고, 전리품을 병사들과 나눠 사기를 진작시킨다는 의미가 아니다. 손자는 이미 2편에서 현지 조달과 적의 것을 빼앗는 의미에 대해 설명했다. 그 내용이 〈군쟁〉편에 반복되는 것은 주제와 관련해서 해석할 필요가 있다.

점령지를 유지하기 위해선 현지인의 협력이 반드시 필요하다. 길 안내자나 통역뿐만 아니라 통치를 위해서는 지역 주민들의 적극적인 협력과 동화 과정이 필요하다. 이렇게 협력하는 집단을 만들려면 이익을 나눠 주거나 새로운 이익 구조를 창출해 줘야 한다. 협력 집단이 영속적인 구조로 정착토록 하기 위해서는 국가의 이익 구조를 근본적으로 재편해야 한다.

우리는 단일 민족 마인드로 세계를 보는 데 너무 익숙해져 있다. 민족과 언어가 일치하고 국가라는 일체감을 하나로 공유한 경우는 세계적으로 많지 않다. 춘추전국시대의 중국은 완전히 분열되어 있었다. 인종, 문화, 지역의 차이는 필연적으로 차별을 수반한다. 점령자는 이 차별적 구조를 재조정함으로써 자기 지지층을 만들어 낼 수 있다. 적국을 침략할 때도 전면적인 약탈을 하지 않고 부족과 지역 갈등을 이용한다. 본문 중 '곽지분리(廓地分利)'는 땅을 점령하고 이익을 나눈다는 뜻으로 흔히 해석하는데, 곽(廓)은 도시를 만든다, 지역을 구분한다는 의미도 있다. 행정구역을 조정해서 지역민의 이권을 재조정하거나 강한 부족을 숲으로 쫓아내고, 약한 부족에게 그 땅을 준다.

일견 고약한 방법 같지만 효과는 아주 크다. 인간은 근본적으로 이기적이라 집단적 이익 구조가 충돌하면 해소하기 힘들다. 설령 정복된 나라가 힘을 합쳐 정복자를 쫓아내도 다시 이 이익 구조를 두고 서로 싸운다. 피의 학살을 반복하고 있는 아프리카 내전이 이런 구도이다. 아프리카의 경우는 원래부터 있던 종족 갈등에 제국주의 국가들이 변형시켜 놓은 권력 · 이익 구조가 중첩됐다. 여기에 석유나 광물 자원이 발견되면 문제는 더 심각해진다. 점령국이 점령지를 양도하고 떠났어도 지속적인 갈등 구조를 양성해 놓았으므로 최소한 적국이 다시 강성해 지는 것은

방지할 수 있다. 그리고 내전이 계속되면 그중 일부 세력과 동맹을 맺고 다시 내정에 간여할 수 있다. 옛날부터 한 국가에 쿠데타나 내전이 발발했을 때, 주변국에서 '정의의 깃발'을 들고 군대를 파견하는 것은 '곽지분리'를 시행하고 새로운 동맹 세력을 만들어 낼 가능성이 높아지기 때문이다.

'이익을 나누는 것'은 점령지와 주민의 이익을 재편하는 것만을 의미하지 않는다. 장기적인 협력 집단을 양성하려면 점령국도 이익을 나누어야 한다. 도로를 닦고 상업과 무역을 일으키고, 문화와 복지 혜택을 늘리는 것은 춘추시대 이전부터 사용된 고전적 방법이다. 1947년에 독립한 인도가 인도, 파키스탄, 방글라데시, 스리랑카로 분리되어 지금까지 싸우고 있는 것도 같은 이유다. 파키스탄과 인도는 과거 무굴 제국과 그 이전의 인도 역사 내내 심한 지역 갈등을 겪어 왔다. 영국은 이 지역을 두 개의 나라로 나눴다. 당시 인도와 영국연방(The Commonwealth) 간의 관계가 공평하지는 않다고 해도, 아직까지 연방 체제가 유지되고 있는 것은 영국이 제국의 운영에 인도인을 다양하게 참여시키며 이익을 나누는 전략을 썼기 때문이다.

**7–3** 《군정(軍政)》이란 책에서 이르기를, "목소리가 서로 들리지 않기 때문에 북과 징을 치고, 멀리서는 서로 잘 보이지 않으므로 깃발을 사용한다"라고 했다. 징, 북, 깃발을 이용해 신호를 만든 이유는 눈과 귀를 통해 행동을 통일하기 위한 것이다. 군대가 하나같이 움직이면 용감한 자도 홀로 튀어 나가지 못하며, 비겁한 자도 홀로 후퇴하지 못한다. 이것이 용병하는 법이다.

軍政[9]曰, "言不相聞, 故爲鼓金. 視不相見, 故爲旌旗." 夫金鼓, 旌旗者, 所以一民[10]之耳目也. 民旣專一, 則勇者不得獨進, 怯者不得獨退, 此用衆之法也.

9 《군정》이라는 책을 인용했다. 현재 전해지지 않으며 저자 미상이다.

10 일민(一民) : 민(民)을 하나로 만든다는 뜻이다. 여기서 민은 일반 국민이 아니라 군대를 의미한다.

## 관리와 경영

### 한 사람처럼 움직인다

전쟁은 조직적이고 집단적인 전투다. 당연히 집단의 역량에 의해 승부가 결정된다. 고대 스파르타는 불구로 태어난 아이는 즉시 버리고, 갓난아기를 포도주로 목욕시켜 본 후 몸을 떠는 허약한 아이는 버렸다는 전설이 있다. 청소년이 되면 집단생활을 하면서 모두 전사로 양육되었다. 스파르타의 육군은 그리스 최강이었다. 그리스의 패권을 두고 스파르타와 자웅을 겨루었던 아테네는 해상 국가였지만 육군 또한 강했다. 아테네는 마라톤 전투에서 페르시아군을 격파했다. 다른 폴리스의 군대는 다 물리칠 수 있었다. 그러나 스파르타 육군과는 감히 싸우려들지 않았다.

실제 스파르타인은 최강의 전사였을까? 스파르타는 인접한 숙적 아르고스와 서로 100명의 전사를 선발해 1대1 대결을 벌이는 영화 같은 결투를 한 적이 있다. 의외로 승자는 아르고스였다. 최후에 아르고스는 2명이 남았고, 스파르타는 1명이 남았는데 부상을 당한 상태였다. 최후의 스파르탄이 나머지 2명을 해치웠을 가능성도 있기는 했지만 결투가 이 상태에서 끝났다.[11] 알고 보면 스파르타의 전사들이 개별적으로는 생각처럼 최강이 아니었을 수도 있다. 그러나 밀집된 중장보병 전투로 가면 그들의 팀워크와 전술을 당할 수가 없다. 아르고스도 다음날 벌어진 전투에서는 처참하게 패했다. 스파르타인의 집체 생활은 합숙을 시키며 개인의 역량을 키우기 위한 것이 아니라 집단 전술과 팀워크를 연마하기 위한 것이었다.

이것이 실제 전쟁이고 조직력이다. 한 집단이 100명만 넘어가도 목소리로 지휘하는 것은 불가능하다. 전장에서는 바로 옆에서 벌어지는 상황도 파악하기 쉽지 않다. 적군이 무너진다고 100명의 부대가 소리치며 쫓아가다가는 조직력이 파괴되고 오히려 전체를 패배시킬 수도 있다. 그래서 등장한 것이 신호 통제이다. 손자는 거대한 집단을 한 사람처럼 움직이는 것이 신호 통제의 목적이라고 했다.

11 톰 홀랜드 저, 이순호 역, 《페르시아 전쟁》, 책과 함께, 2006.

### 고대의 한 사람과 현대의 한 사람

손자에게 신호는 통제를 위한 것이고 통제는 집단이 한 사람처럼 움직이기 위한 것이었다. 그런데 과연 이것이 궁극적 가치이고 오늘날에도 유효한 가치일까? 손자 시대의 전투는 밀집 대형을 이루고 싸우는 것이었다. 손자의 설명은 이 형태를 전제로 한다. 밀집 대형 전투는 양파 껍질 벗기듯 전체가 차례로 전멸할 때까지 싸우는 것이 아니다. 쐐기처럼 작은 틈이 생기면 상대가 그 균열로 파고들어 마치 교두보를 확보하듯 틈을 넓혀 간다. 그렇게 하면 병사들의 측면이 노출된다. 대형의 모서리 부분을 허물고 측면을 위협하면 대형 전체가 쉽게 무너진다.

이런 대형의 내구력은 이탈자 방지에 달려 있었다. 군대가 하나같이 움직이면 겁쟁이가 혼자 후퇴하지 못한다고 손자가 말했듯, 밀집 대형은 겁먹은 병사가 대형을 이탈하지 못하게 하는 데도 큰 효과가 있었다. 남북전쟁 당시 포화가 작렬하고 1개 연대가 15분 만에 전멸하는 상황에서도 병사들은 꿋꿋이 서서 걸어갔다. 인간 용기의 한계를 보여 주는 전쟁이었다. 몽고메리 원수는 이 장면에 크게 감탄해서 남북전쟁은 군인 정신 측면에서 최고의 전쟁이었다고 말했다. 그러나 이 군인 정신은 미국인의 용기가 아니라 밀집 대형에서 나온 것이었다. 만약 그들을 현대전처럼 산개하고 포복으로 전진하게 했으면 거의가 머리를 처박고 나가지 않았을 것이다.

손자가 말한 "한 사람처럼 움직인다"는 것은 밀집 대형을 염두에 두고 묘사한 것이다. 이런 식의 전투는 손자 사후 2,500년, 즉 19세기까지 지속되었다. 그러나 기관총, 대포, 유산탄이 등장하면서 밀집 대형은 산산조각이 났다. 20세기에 들어서 무기가 강력하고 다양해졌다. 전쟁이 하늘과 해저까지 확대되면서 한 사람처럼 움직인다는 것은 의미를 상실했다. 물론 이로써 손자의 교훈을 폐기해야 한다는 것은 아니다. '한 사람처럼'의 의미는 몸의 사지와 장기로 이해되기도 했다. 손과 발의 기능이 다르고, 신체의 모든 부위는 다른 기능을 지녔지만 신경은 하나로 연결되어 있다. 다양한 기관의 조화로운 관리라는 측면에서 통제에 대한 손자의 정의는 참고할 만하다.

현대적 의미도 재발견할 수 있다. 오늘날 첨단 장비로 무장한 병사는 남북전쟁 당

시의 1개 중대 수준이 넘는 화력을 발휘한다. 1개 소대가 1개 대대와 맞먹을 수도 있다. 위성과 연계해서 적진의 상황을 보여 주고, 레이저로 폭격을 유도하는 것은 1개 사단으로도 불가능한 작전이다. 남북전쟁 때는 하나의 무기만 다룰 줄 알아도 평생 재교육을 받을 필요가 없었지만, 지금의 군인들은 앞으로 얼마나 많은 장비를 다루어야 할지 모른다. 특수병과를 비롯한 병종은 수없이 늘었다. 이런 시대에 일괄적 통제를 추구할 수는 없다. 어쩌면 지금에야 군대는 진정한 '한 사람'이 되었는지도 모른다.

이 내용을 경영에 적용시켜 보자. 이른바 관리경영과 창조경영의 차이다. 최근까지도 대부분의 기업에서 경영은 관리가 가장 큰 비중을 차지해 왔다. 관리경영이 최대 효율과 이윤을 보장해 주었다. 특히 제조업이 큰 비중을 차지하는 기업일수록 관리의 효과가 크다. 그러나 지금은 구글이나 애플 같은 IT기업을 중심으로 관리보다는 창조에 비중을 두는 경영이 주목받게 되었다. 시시각각 바뀌는 기술 트렌드를 관리 체제로는 쫓아갈 수 없다. 간혹 이것을 제조업과 IT산업 간의 업종 차이로 인식하는 경우도 있다. 그러나 지금은 제조업도 관리 일변도의 경영으로는 감당할 수 없는 시대다. 많은 기업들이 이 사실을 인식하고 있지만 차마 과거 체제를 깨트리지 못하고 있다. 변화로 인한 불편을 감수할 용기가 부족하다. 물론 손자가 이런 부분까지 말하진 않았다. 2,500년 전의 현자에게 이런 얘기까지 바라는 것은 무리다. 그의 메시지를 제대로 받아들이고 발전적으로 수용하는 것은 우리 자신의 과제다.

**7-4** 야간 전투에서는 불과 북을 많이 사용하고, 주간 전투에서는 깃발을 많이 사용한다. 이것은 적군의 눈과 귀를 현혹하기 위한 것이다. 이런 방법으로 적군의 사기를 꺾을 수 있고 장군의 마음을 뺏을 수 있다. 이런 까닭에 아침에는 사기가 날카롭고 낮에는 해이해지고 저녁에는 돌아가 쉬고 싶어 한다. 그러므로 용병을 잘하는 사람은 적군의 사기가 날카로운 때를 피하고 사기가 해이해졌거나 돌아가고

싫어졌을 때에 공격한다. 이것이 사기를 다스리는 것이다. 아군의 정돈됨으로써 적군의 혼란함을 기다리며, 아군의 정숙함으로써 적군의 소란함을 기다린다. 이것이 마음을 다스리는 것이다. 가까운 곳에서 멀리서 온 적군을 기다리며, 아군은 편안하게 하고 적군이 피로해지기를 기다린다. 아군은 배부르게 하고 적군이 굶주리게 되기를 기다린다. 이것은 체력을 다스리는 것이다. 정연하게 정렬된 기치를 들고 오는 적군은 요격하지 않으며, 당당하게 진용을 갖춘 적군은 공격하지 않는다. 이것이 변화를 다스리는 법이다.

故夜戰多火鼓, 晝戰多旌旗, 所以變民之耳目也. 故三軍可奪氣, 將軍可奪心. 是故朝氣銳, 晝氣惰, 暮氣歸. 故善用兵者, 避其銳氣, 擊其惰歸, 此治氣者也. 以治待亂, 以靜待譁, 此治心者也. 以近待遠, 以佚待勞, 以飽待飢, 此治力者也. 無邀正正之旗, 勿擊堂堂之陣, 此治變者也.

### 심리전

병인양요와 신미양요 때 조선에 온 프랑스군과 미군은 타임머신을 타고 온 기분이었을 것이다. 자신들의 기억에서는 잊혀진 200년 전 무기와 전술로 무장한 군대와 마주쳤으니 말이다. 이때 프랑스군과 미군이 제일 좋아했던 전리품이 깃발이었다. 성벽에 무수히 꽂혀 있는 깃발은 화려했다. 기념품으로서 최고라는 생각이 당장에 들었을 것이다. 그들은 조선군이 왜 이렇게 깃발을 많이 사용하는지 의아해 했다. 수기 신호 자체가 신기했던 것은 아니다. 전보 통신술이 이미 사용되고 있었지만, 제한이 많아서 해군에서는 깃발 신호가 여전히 사용되고 있었다. 그들이 궁금한 것은 깃발의 수량이었다.
손자는 그 의문에 대한 답을 주고 있다. 깃발과 불빛을 이용한 신호가 적을 교란하고 동요시키는 데 대단히 효과적이라는 사실을 발견한 것이다. 오늘날 프로야구 경기에서 가장 바쁜 사람은 쉴 새 없이 사인을 보내야 하는 3루 코치다. 그들이 보내는 사인은 2/3가 가짜다. 관중들은 거의 신경도 쓰지 않지만, 선수들은 엄청난

압박을 받는다. 그들에게 사인 미스나 오독은 1년 연봉을 좌우할 수도 있는 중대사다.

실제 전쟁에서 깃발과 소리 신호가 얼마나 유효한지, 그 신호 체제로 전투 상황을 얼마나 정교하게 조절할 수 있는지는 미스터리다. 대부분의 전사 연구자들은 전투 중에 대형을 바꾸게 한다거나 신속한 이동과 변형을 지시하는 영화 같은 장면은 불가능하고, 시작과 끝, 진격과 퇴각을 알리는 수준 이상은 불가능했을 거라고 본다. 임기응변은 어디까지나 현장 지휘관들에 의해서나 가능했을 것이다. '한 사람처럼'은 고사하고 장기판처럼 움직이기도 어려웠을 것이다.

손자의 시대에도 신호 통제의 비효율성을 주장하는 실용주의자가 분명히 있었을 것이다. 효과에 비해 너무 많은 병력을 투입하고, 실전 상황이 되면 아무 필요도 없는 훈련에 너무 많은 시간과 에너지를 소모한다고 지적했을 것이다. 여기에 대한 손자의 대답은 '심리전'이다. 수많은 깃발을 휘날리며 질서 정연하게 행진하는 군대가 신호와 북소리에 맞춰 기계처럼 움직이고, 진형을 움직이는 모습을 연출한다면 적은 심리적으로 크게 동요될 것이다. 북과 깃발은 통제를 위한 것이라기보다 적을 동요시키고, 쉴 새 없이 피곤하게 하고, 심리적 압박을 가하기 위한 것이다. 잘하면 아군의 위치나 진로를 속이는 기만전술에도 활용할 수 있었다.

손자의 시대는 신호 체제를 이용한 대형의 통제가 겨우 일반화되기 시작하던 시점이었다. 따라서 신호 체제를 심리전과 기만전술에 활용하는 손자의 착상은 당시로서는 대단히 선구적이었을 가능성이 높다.

전술이나 경영에서는 물질, 기술, 인간에 대한 부분을 항상 동등하고 균형 있게 관찰하는 자세를 견지해야 한다. 신기술이나 새로운 기법이 발견되었을 때 서둘러 그것을 도입한 조직이 곧잘 실패를 경험하는 것은, 그 자체에 주목하느라 다른 부분에 미치는 영향과 관련성을 간과하기 때문이다. 특히 인간의 심리에 미치는 영향을 파악하는 것은 전술과 경영의 성패에 중요한 관건이 된다.

대표적 사례로 사격술을 들 수 있다. 화승총이 전장에 등장한 것은 15~16세기였다. 처음에 화승총은 비가 오면 심지가 젖고 바람이 불면 흑색 화약 가루가 날아가 버렸다. 17세기에야 부싯돌을 이용해 발화하는 정교한 점화장치가 발명됐다. 이

총을 머스캣이라고 하는데, 이것이 사용되면서 소총 전술은 크게 진일보한다.
화승총에서 머스캣으로 넘어가던 시기에 소총 중대가 편성되기 시작했는데, 아직 소총의 위력이 약해서 창병과 소총병을 혼합해서 편제해야 했다. 이때 유럽 각국은 소총병의 사격 대형을 두고 상당한 연구를 했다. 소총의 발사 속도가 1분에 2~3발에 불과했으므로 사격술도 중요한 과제였다. 일반적인 방법은 1열, 2열, 3열이 교차 사격을 하는 것이었다. 그러다 맨 좌측 중대가 발사하면 그 다음 중대가 발사하는 식으로 좌에서 우로 쭉 진행했다가 다시 우에서 좌로 오는 연사 방식이 도입되었다. 가장 진보한 고난도 사격술은, 소총 중대가 1~7대까지 있다면 1대→7대→2대→6대 순서로 좌우에서 번갈아 사격하는 것이었다. 그러면 이것이 파괴력에 차이가 있었을까? 당시 평균적인 사격 명중률은 10~15% 정도였다. 이렇게 번갈아 하는 사격술은 상당한 훈련이 필요했지만 안타깝게도 결과는 별로 차이가 없었다. 그럼에도 이런 쇼에 공을 들인 것은 상대의 기를 죽이는 심리적 효과에 주목했기 때문이다.
이 심리적 효과를 더 강력하게 활용한 군대가 프리드리히 2세의 프로이센군이었다. 프로이센군은 사격이 상대에게 공포와 충격을 주려면 실제 발사 속도가 더 중요하다는 사실을 간파했다. 프로이센군은 속도를 높이기 위해 과감하게 조준 과정을 생략해서 발사까지의 총기 조작 과정을 줄였다. 어차피 당시엔 형편없는 명중률이어서 조준은 별 의미가 없었다. 덕분에 프로이센군은 적군보다 1분에 1발 정도는 더 많이 발사할 수 있었다. 이것이 전투에 미친 영향은 상당했다. 속사는 프로이센군의 전투력을 대표하는 아이콘이 되었다.

## 장군의 마음을 뺏는다

손자는 심리전의 목표를 제시한다. 장군에게서는 마음을 뺏고, 병사들에게서는 사기를 뺏으라고 지적한다. 이것은 오늘날에도 대단히 유효한 진리다. 마음을 뺏는다는 것은 불안, 좌절, 혼돈 등 여러 가지로 추측할 수 있는데, 그것을 모두 극복할 때 나타나는 것이 자신감이다. 리더가 자신감을 상실하면 우왕좌왕하게 되고 결단

의 속도가 느려지며 전쟁에서 필연적으로 발생하는 압박과 비난을 견뎌내지 못하게 된다.

1차 세계대전 당시 독일이 추진했던 슐리펜 계획은 성공 가능성 여부와 실패 원인을 두고 오늘날까지 논란이 되고 있다. 그러나 분명한 사실은 슐리펜 계획이 성공 일보 직전에 실패했으며, 독일군의 총참모총장이었던 몰트케의 우유부단하고 일관성 없는 몇 차례 명령이 실패의 결정적 요인이었다는 것이다.

몰트케는 보불전쟁(프로이센 · 프랑스 전쟁)을 승리로 이끈 독일의 국민적 영웅 헬무트 폰 몰트케(Helmuth Karl Bernhard von Moltke, 1800~1891)의 조카였다. 원래는 네덜란드 출신의 육군 소위였는데 독일군에 입대해서 전쟁 영웅이 되었다. 독일인들은 삼촌을 대(大)몰트케, 조카를 소(小)몰트케라고 불렀다. 이런 별명이 그의 열등감을 자극했는지는 알 수 없지만, 훌륭한 선조의 영광을 입고 사는 사람들이 흔히 그렇듯 몰트케는 삼촌에 대한 존경심과 압박감을 동시에 느끼고 살았다. 몰트케는 결국 그 부담감을 이겨내지 못했다.

독일의 벨기에 침공을 코앞에 두고 있던 8월 1일, 침공 3일 전까지도 독일군 수뇌부는 침공 계획을 두고 우왕좌왕했다. 카이저는 갑자기 프랑스가 아니라 러시아를 공격하자고 제안했다. 전쟁의 향방을 바꾸었을지도 모를 방안이었다. 철도 운송 책임자인 폰 스타브 장군은 가능하다고 답했다. 그러나 몰트케는 반대했다. 내재적 열등감이 있는 사람이 실패를 과도하게 두려워하고 자신을 보호하려는 경향이 강하다는 것을 그대로 드러냈다. 모든 동원 계획이 프랑스 침공에 맞춰져 있는 상황에서 공격 방향을 동쪽으로 돌리는 건 불가능하다고 맞섰다. 엄청난 과제이기는 했지만, 철도 책임자가 자신 있다고 했다면 그리 두려워할 일은 아니었다. 그러나 몰트케는 몸서리를 쳤다. 독일 황제 카이저는 그 순간 가장 불필요한 말을 했다. "장군의 삼촌이었다면 다른 대답을 했을 거요."

카이저는 러시아 공격 구상을 철회했지만 룩셈부르크를 침공해서 횡단해야 한다는 몰트케의 계획을 끝내 취소시켰다. 부관이 들고 온 취소 명령서를 받은 몰트케는 울음을 터트렸고, 작전 계획에 서명하지 않겠다며 어린아이처럼 굴었다. 그러면서 카이저의 명령대로 하라는 치기를 부렸다. 나중에 몰트케는 회고록에 이렇게

썼다. "나는 이 사건의 충격으로부터 다시는 회복하지 못했다. 내 안의 무엇인가가 부서졌고, 그 이후로 다시는 예전의 내가 아니었다."[12]
이 말은 전쟁 내내 우왕좌왕했던 자신의 행동을 변명하려는 것이다. 카이저의 한마디가 없었어도 몰트케의 자아는 부서졌을 가능성이 높다. 800만이 전사하고, 병사들이 참호 속에서 산 채로 썩어가고, 시체로 배가 불러 두 배로 커진 쥐들에게 물어뜯기는 전장을 이렇게 정신력이 약한 사람이 이겨낼 수는 없었다.
신념과 자신감을 상실한 지휘관처럼 적에게 유리한 존재는 없다.

## 병사들의 사기

조직에서 사기(士氣)는 매우 중요하다. 하지만 '사기'는 실체가 모호한 개념이기도 하다. 자신감? 의욕? 복종심? 지휘관에 대한 신뢰? 전우애? 애국심? 사명감? 구령 소리? 사기는 늘 중시되지만 정확한 실체, 진작 방법, 활용법에 대해서는 제대로 정리된 것이 없다. 때로는 전가의 보도가 되고, 병사들의 시각에서는 때로 불필요한 군기가 되기도 한다.
손자는 사기를 언급하면서 아침, 점심, 저녁의 시간, 군대의 정제와 혼란, 그리고 배고픔을 거론했다. 이것이 사기에 영향을 미치는 요소의 전부는 아니겠지만, 군의 사기를 관리하는 데 중요한 것들을 암시해 준다. 아침, 점심, 저녁은 일과의 패턴과 잠자리를 의미한다. 야전 생활이 편할 수야 없겠지만 인간의 기본적 욕구는 의식주의 충족이다. 전장이 고단하고 힘들수록 인간은 기본적 욕구에 미련할 정도로 집착한다. 병사들은 대체로 국가의 재정적 어려움과 고통을 이해하려 한다. 그러나 보급품마저 엉성하면 지휘부에 대한 신뢰를 잃는다. 아군의 전투 능력 자체에 회의가 드는 것이다.
군대가 정제하지 못하고, 병사들 스스로가 보기에도 조직의 실행력이 떨어지면 전투의 압박과 불안을 견뎌내지 못한다. 많은 병사들이 주변 동료를 믿을 수 없다는 이유로 위치에서 이탈한다.

12 바바라 터크먼 저, 이원근 역, 《8월의 포성》, 평민사, 2008, 162쪽.

반면에 의식주가 부실해도 하나라도 더 좋은 것을 찾아 제공하려는 노력, 하다못해 간식거리 하나라도 챙겨주려는 노력을 보이면 조금씩 조직에 대한 신뢰가 싹튼다. 힘든 훈련에 불평하면서도 자신들의 성취를 보며 동료들에 대한 믿음까지 생긴다. 이렇게 가시적인 노력이 부족하면 사기는 급락한다.

17세기부터 러시아 혁명이 터지기 전까지 러시아 귀족 장교들은 어리석은 데다 일선에 잘 나서지 않는 것으로 유명했다. 힘든 전투 지휘나 고생스러운 일은 평민 출신 장교를 선발해서 맡겼다. 2차 세계대전 때 소련군 총사령관이 된 쥬코프는 1차 대전 당시 신학생이었는데, 글을 안다는 이유 하나만으로 소대장으로 차출되었다. 소대장이 된 그는 술에 절어 있는 중대장의 얼굴조차 본 적 없이 제식훈련조차 받지 않은 채 전선에 투입되었다. 다행히 쥬코프는 전장에서 살아남았고, 스스로 공부해서 러시아 최고의 지휘관으로 성장했지만 그렇게 하지 못한 소대장들이 훨씬 많았을 것이다. 그런 소대장 휘하에서 죽어간 병사들은 더 많았음은 물론이다.

그렇다고 병사들과 침식을 같이하고 함께 뒹굴면 병사들의 사기가 올라갈까? 꼭 그렇지도 않다. 병사들은 리더에게 신뢰감이 들 만한 능력을 요구한다. 조직의 상태나 현실 목표에 따라 리더는 다른 모습을 요구받는다. 냉정해 보이던 지휘관이 작은 친절을 베풀거나, 강철 같던 리더가 눈물을 보이면 그 효과가 극대화되기도 하고, 반대로 지휘관이 동요하고 있다는 불안감이 번져갈 수도 있다. 병사들의 심리 상태와 자신의 행동이 미칠 영향력을 적절히 파악해서 비중을 조절하고, 가시적인 노력을 보여줄 방법을 찾아내는 것이 사기 진작에서 중요한 과제다.

반대로 상대는 무슨 수를 써서든 적을 피로하게 하고, 배고프게 해야 한다. 리더의 행동을 병사들이 부정적으로 느끼도록 하고, 전의를 상실하게 해서 사기가 떨어졌을 때 공략해야 한다. 특히 적군과 아군의 처지가 극명하게 비교될 때 병사들은 리더의 능력을 의심하게 되고 사기가 급속히 떨어진다. 고약한 지형에서 아군과 적군이 함께 악전고투를 한다면 사기가 떨어져도 함께 떨어진다. 그러나 아군은 춥고 굶주리는데 적군은 잘 먹고 편안히 있다면 어떨까? 가끔은 이런 정보를 흘리거나 아군의 상태를 슬쩍 보여 주는 것도 적군의 사기를 떨어트리는 좋은 방법이다.

이런 원리는 축성술에도 반영된다. 성은 군사 시설로 발달한 것이고, 기능성 건

축물이어서 투박해야 정상이다. 그런데 16세기 이후 첨탑을 높이고, 성벽에도 장식물이나 조각을 두른 성들이 출현하기 시작했다. 소위 디즈니 '백설공주' 스타일의 성이다. 일견 이런 성을 사치스럽다거나 군사적 기능을 포기한 거라고 생각하기 쉽다. 하지만 미적 요소와 군사적 기능이 공존하는 성도 많다. 프랑스 루브르와 베르사유는 원래 궁전이면서 요새였다. 궁전과 성의 기능을 결합한 요새일수록 그 화려함과 군사적 기능의 결합이 뚜렷이 나타난다.
이런 화려함은 궁전과 요새의 우연찮은 결합에 의해서만 탄생한 것일까? 공성전은 포위전이라는 점에서 수비측에 상당한 불안감을 안긴다. 그러나 공격하는 쪽도 마냥 편하지만은 않다. 장기간 야전 텐트에서 생활하는 것은 아주 고통스럽고 힘들다. 추위 속에 비바람이 몰아치면 병사들의 사기는 엉망이 된다. 16 · 17세기에 건축한 인도의 성은 성벽을 2중으로 하고 그 안에 병사들의 거주 공간을 마련했다. 일본의 왜성은 성벽 위에 주거 공간을 지었다. 이 시설은 수비대를 비바람에서 보호하고, 성벽에 있는 수비대의 위치와 병력을 노출하지 않는 것이 목적이다. 하지만 비라도 오는 날이면 성 밖 야지에서 젖어가고 있는 병사들은 성벽 안에서 따뜻하게 거주하고 있는 수비대 병사들이 부러워질 것이다. 높이 솟은 첨탑과 성벽의 화려한 장식은 성안의 편안함을 더욱 과장되게 느껴지게 한다. 병사들의 사기는 이런 심리적 요소가 종합적으로 반영되어 나타난다.

**7–5** 그러므로 용병하는 법은, 높은 언덕에 있는 적은 공격하지 않으며 언덕을 등지고 있는 적은 지형을 거슬러 뒤로 올라가서 공격하지 않는다. 거짓으로 도망치는 적을 쫓지 않고, 정예 부대는 공격하지 않는다. 유인하는 적은 물지 않고, 후퇴하는 부대는 가로막지 말고, 포위한 적은 퇴로를 열어 준다. 궁지에 몰린 적은 지나치게 압박하지 않는다. 이것이 용병의 방법이다.

故用兵之法, 高陵勿向, 背丘勿逆,[13] 佯北勿從, 銳卒勿攻, 餌兵勿食. 歸師勿遏, 圍師

13 배구물역(背丘勿逆) : 언덕을 등지고 있는 적에 대해 지형과 거스르는 행동을 하지 말라는 의미다. 지

必闕. 窮寇勿迫, 此用兵之法也.

## 용병의 핵심은 적정과 지형의 파악

손빈(孫臏)이 제나라에 가서 위왕을 만났을 때 제나라의 실권자인 전기(田忌)와 용병술의 원리에 대해 토론했다. 전기가 상벌, 권위, 형세, 계획, 속임수 등이 용병의 핵심이라고 말하자 손빈은 고개를 흔들며 말했다. "그것들은 승리를 주는 부분적인 요인이지만 그 이상은 아닙니다." 전기는 그 말을 듣고 화를 내며 "이것보다 중요한 것이 무엇이 있는가?"라고 물었다. 손빈은 단호하게 대답했다. "적정과 지형을 파악하고 거기에 맞춰 전술을 생각하는 것. 그것이 장수의 길입니다."

모든 전술은 탁상이 아니라 현장에서 승부가 난다. 아무리 섬세하게 세운 전술로도 현장의 모든 것을 지시할 수는 없다. 전술이라는 옷을 현장이라는 몸에 맞추어야 한다. 그 현장의 상황 중에서 가장 규정적인 요소가 지형과 적군의 현황이다. 때로는 최초 계획과 크게 벗어난 행동을 해야 할 수도 있다. 공격을 위해 고지를 점령했지만 역습을 받아 수비로 전환한 채 전멸을 각오하고 버텨야 하는 경우도 생긴다.

한국전쟁에 참전했던 백선엽 장군이 기자로부터 어떤 지휘관이 훌륭한 지휘관이냐는 질문을 받은 적이 있다. 백 장군은 지형을 보고 이곳이 지키기 좋은 곳인지 판단이 빠른 사람이라고 대답했다. 롬멜도 지형 파악과 방향감각이 신의 경지라고 부하들의 칭송을 받곤 했다. 이렇듯 지휘관은 지형을 보고 전술을 적용해 보고 공격과 수비를 계획하는 훈련을 게을리해서는 안 된다. 기업에서도 마찬가지이다. 현장의 환경에 이론과 목표를 적용하고 판단하는 훈련을 일상 업무처럼 해야 한다. 이런 능력은 천부적인 재능만으로 완성되지 않는다.

3편 〈모공〉에서 과거의 성공에 안주하거나 같은 방식을 되풀이하는 것의 위험성

형에 거스른다는 말의 의미가 모호하다. 정면으로 맞서지 않는다고 해석하는 경우도 있는데, 전술적으로는 타당하지 않다. 일반적으로 높은 곳에서 아래로 공격하는 것이 유리하니, 언덕을 등지고 있는 적의 뒤로 돌아 올라가서 내려다보는 것을 의미한 듯하다. 손자는 이것이 상당한 체력을 낭비하고 언덕을 오르다 적에게 역습을 당하는 경우가 있으니 주의를 주었다고 볼 수 있다.

에 대해 지적했다. 그리고 사람들이 왜 그런 실수를 반복하느냐에 대한 질문을 던졌다. 지형에 대한 훈련은 그 해결책이 될 수 있다. 지형, 즉 환경은 매번 똑같은 조건이 반복되지 않는다. 전술을 지형에 맞추고 적용하는 훈련은 맹목적인 반복을 지양하고 궁극적으로 지피지기의 원리를 실천할 수 있는 안목을 키워 준다.

### 고지를 공격하지 않는다

고지에 있는 적을 공격하는 것은 지형적으로 크게 불리하다. 하지만 이 말만 지키려 들면 전쟁을 할 수 없다. 적군도 당연히 평지가 아니라 고지에서 수비하려 할 것이다. 궁박한 적을 압박하지 않는다? 압박하지 않으면 그들의 항복을 끌어낼 수 없다. 포위한 적은 도주로를 터준다? 그러면 달아난 적이 다시 돌아와 덤비지 않을까? 기회가 있을 때 적을 섬멸해야 전쟁을 조기에 끝낼 수 있다. 거짓으로 도망치는 적을 쫓지 마라? 당연한 이야기다. 도망치는 적이 진짜인지 가짜인지를 구별하려면 상당한 전투 경험이 필요하다. 이런 딜레마를 손자는 알기나 하고 설교를 한 것일까?

이 대목은 손자 시대에나 통하는 진리로 제한하는 해석도 있다. 궁지에 몰린 적은 압박하지 말고, 포위당한 적은 길을 터주라는 것은 손자 시대의 전쟁이 지닌 특성에 기인한다. 고대의 전쟁에는 강력한 원거리 공격법이 없었다. 궁지에 몰린 적이든, 포위한 적이든 적을 섬멸하려면 백병전으로 해치워야 했다. 궁지에 몰린 적은 결사적으로 퇴로를 뚫을 것이다. 백병전에서 목숨을 걸고 덤비기 시작하면 몇 배의 전투력을 발휘할 수도 있다. 압박하고 포위하는 것은 전투의 효율을 위해서인데, 적이 죽을힘을 다해 저항하면 평지에서 맞대결을 벌일 때보다 더 큰 희생을 치르게 될 것이다.

물론 그 시대에도 나름의 방법은 있었다. 포위한 부대가 방벽을 세우거나 협곡같이 위태한 길로 도주로를 터주면 돌파를 시도하는 적을 더 쉽게 해치울 수 있다. 강력한 벽으로 길을 차단하고 보급을 끊으면 적은 항복할 것이다. 그러므로 이 구절은 지형이 주는 유불리와 적의 심리를 파악하고 이용하라는 뜻으로 이해할 수

있다.

그런데 단순히 이렇게만 해석하면 맥이 빠지고 부분적으로 말이 안 되는 측면도 있다. 우리나라처럼 산이 많은 지형에선 고지를 공격하지 말라고 하면 전투를 할 수가 없다. 중국 대륙도 다 평원은 아니다. 작은 구릉에만 올라도 전투에 유리하다. 상대는 언제나 유리한 지형에서 전투를 벌이고자 할 것이다. 손자의 군쟁은 유리한 지형을 선점하기 위해 경쟁하고, 이 경쟁에서 지면 전투를 포기하라는 의미일까?

여기서 짚고 넘어가야 할 것이 있는데, 너무나 당연한 교훈이나 현실에서 만연된 것들은 쉽게 무시된다는 사실이다. 고지를 공격하지 말라는 말은 현실적으로 지킬 수 없다. 아무리 손자의 말이라도 너무나 당연한 현실 앞에 이 말은 기억에서 지워진다. 명나라의 명장 척계광은 명군이 왜구와 싸울 때 적군이 항상 고지에 올라 아군의 공격을 유도했다고 회고했다. 왜구가 전력이 약해서 그랬던 것도 아니다. 한 발이라도 위쪽에 있으면 적군이 체력을 더 소비하게 할 수 있다. 왜구의 주특기가 일본도로 내려치는 일격이었다. 왜구의 소굴이었던 사쓰마(薩摩)번은 '사쓰마 도법'이라는 독특한 검도를 개발했는데, 머리 위로 검을 치켜올렸다가 내려치는 것이었다. 아주 단순하고 동작이 커서 허점이 많은 것 같지만 사쓰마 도법은 스피드와 파괴력으로 약점을 커버했다. 비탈에서 아래로 뛰어내리면서 베면 위력이 배가 되는 것이다.

그런데 명나라 지휘관들은 《손자병법》의 단순한 교훈도 떠올리지 못하고 왜구를 소탕해야 한다는 일념으로 덤볐다. 상대가 겁을 먹어서 고지로 도망갔다고 생각했다가 도리어 왜구에게 당하곤 했다. 결국 척계광도 손자와 똑같은 충고를 남겼다. "고지의 적을 공격하지 마라."

20세기 전사(戰史) 연구가로서 최고의 명성을 얻어 기사 작위까지 받은 리델 하트는 '간접 접근론'이라는 유명한 전술 이론을 제시했다. 세계의 전쟁사를 검토해 본 결과 위대한 승리는 직접 접근, 즉 적과 힘으로 맞부딪쳐서 물리력으로 제압하는 방식보다는 우회 기동을 하든지, 거짓 정보를 흘려 성문을 열게 하든지, 적 후방의 보급로를 끊어서 승리하는 등의 방식이 승리를 거두는 데 훨씬 효율적이더라는 것

이다. 리델 하트는 이런 방식을 간접접근이라고 불렀다. 어찌 보면 손자의 〈모공〉과 〈군쟁〉을 합쳐 놓은 듯하다. 가장 효율적인 승리가 진정한 승리라는 손자의 용병 철학과도 상통하는 개념이다.

리델 하트의 간접 접근론은 일세를 풍미했지만 20세기 후반부터는 비난을 많이 받았다. 간접 접근의 개념이 너무 포괄적이고, 전사를 제멋대로 왜곡했다는 것이다. 필자도 간접 접근론에는 동의하지 않지만, 리델 하트가 그런 이론을 펼쳐야만 했던 역사적 배경은 충분히 이해가 간다. 그는 대위로 1차 세계대전에 참전했다. 독가스 공격으로 신체적 손상을 입어서 더 이상 군에서는 복무할 수 없게 되어서 군사 연구가로 전향했는데, 그에게는 자신의 부상보다 1차 대전의 야만성이 더 충격으로 다가왔을 것이다. 간접 접근론은 이런 배경에서 나온 것이 아닐까 미루어 짐작할 수 있다.

손자는 적이 약간 높은 구릉에만 있어도 공격하지 말라고 했는데, 10겹의 참호와 5분이면 1개 중대를 쓸어버릴 수 있는 기관총이 있는 전쟁터에서 병사들을 달려가게 하는 전술은 어디에서 나온 것일까? 불리한 지형에 있는 적을 공격하지 말라는 교훈이 세계대전 전장에서 검토나 되어 본 적은 있는 것일까? 모든 전투가 간접 접근에 의해 승리하진 않았겠지만, 어떤 전투이든 대부분의 지휘관이 "고지에 있는 적을 공격하지 말라"라는 구절을 기본 원리로 간주하지 않았던 것은 분명하다.

1951년 봄, 미군 제5군사연구단 지휘관으로 한국에 온 베빈 알렉산더는 피의 능선 전투를 참관하고 충격을 받았다. 견고한 진지를 구축하고 비탈진 산속에 웅거하고 있는 공산군을 향해 연합군 병사들이 정면으로 돌격했다. 우리나라 산길은 좁다. 공산군이 이미 충분히 예측하고 기다리는 길로 연합군이 접근한다. 이런 상황은 공산군이 공격군이 되었을 때도 마찬가지다. 한국전쟁 당시의 고지전은 리델 하트가 혐오했던 무모한 정면 공격의 전형이었다. 베빈 알렉산더도 리델 하트와 똑같은 질문을 던진다.

왜 장군들을 비롯해 대부분의 사람들은 이전에 실패한 것을 되풀이하는가?
왜 적이 미리 기다리고 대비하고 있는 전장에 직접적으로 병력을 투입하는가?

왜 적이 예상치 못하는 약하고 비조직적인 영역으로 공격을 시도하지 않는가?
왜 역사적으로 위대한 장군들이 남겨준 교훈을 따르지 않는가?[14]

우리는 이런 질문들을 한 문장으로 요약할 수 있다. "왜 2,500년 동안 수많은 장군들이 바이블처럼 읽고 외워 왔음에도 불구하고 《손자병법》의 교훈을 따르지 않는가?"

답은 간단하다. 현실과 당위의 무게에 짓눌려 버렸기 때문이다. 기본을 지키는 것이 가장 어렵고, 너무나 당연하고 일상적인 현실을 개선하는 것이 가장 어렵다. 한반도 지형에서 고지에 있는 적을 공격하지 말라고 하면 도대체 어떻게 싸우라는 말인가?

하지만 한 번쯤 돌이켜 볼 필요가 있다. 그들을 평지로 끌어내기 위해서 노력했는가? 고지 공격을 감행하더라도 고지에 있는 적의 지형적 장점을 상쇄하고 평지 전투처럼 바꾸기 위해 어떤 노력을 했는가? 모든 전략 · 전술적 수단을 총동원해 노력해 보았는가?

기업에서도 가장 무서운 것이 '일상'이라는 적이다. 뭔가 바꾸고 새로운 시도를 해야 한다고 말하면 누구나 수긍은 하지만 그것은 언제나 업무 외적인 일이 되어 버린다. 하던 일들의 우선순위는 변하지 않는다. 보고서도 깔끔하게 정리해야 하고, 거래처 관리, 자재 관리, 문서 관리, 현장 점검, 당장에 조금이라도 잘못 되어서는 안 되는 일들이 산적해 있다. 당일의 필요성에 파묻혀 가장 기본적인 전술적 원칙들이 인식의 저편에 묻히고 뭉개진다.

손자가 이 말을 한 진정한 의미는 당위와 현실, 일상이라는 두꺼운 벽을 타개하라는 것이다. 물론 쉬운 일은 아니다. 그러나 이 벽을 타고 넘어야만 승자가 될 수 있다. 실제로 이 벽을 뛰어넘은 군대나 기업이 많지 않고, 그래서 그들이 새로운 역사를 만들어 낸다.

## 궁지에 몰린 적을 압박하지 않는다

14 베빈 알렉산더 저, 김형배 역, 《위대한 장군들은 어떻게 승리하였는가?》, 홍문당, 1995, 26쪽.

"후퇴하는 적을 가로막지 않고, 포위한 적은 퇴로를 열어 준다." 이 문장은 《손자병법》에서 오남용이 가장 심한 부분 중 하나다. 요즘 월드컵 대회가 끝나면 감독의 작전과 선수 기용을 두고 청문회 수준의 질타가 쏟아지는 것처럼, 과거에도 전투가 끝나면 마구잡이 심문이 행해졌다. 제일 자주 등장하는 논란이 패주하는 적을 왜 추격하지 않았냐는 것이다. 적이 등을 보이고 패주할 때가 적을 섬멸하거나 치명적인 타격을 입힐 수 있는 절호의 기회이기 때문이다.

물론 이런 복기 과정도 필요하다. 장수가 뇌물을 받고 적의 퇴로를 열어 주거나, 적의 매복이나 역습이 두려워서 추격을 주저하는 경우도 있다. 이런 행동을 방지하고, 무능한 지휘관을 걸러낼 필요가 있다. 그러나 추격전 여부는 전투 기술적 이유 때문인 경우가 더 많다. 아군 병사들이 지쳤을 수도 있고, 적의 역습을 대비하며 추격할 만큼 충분한 능력을 갖추지 못한 경우도 있다. 이런 것은 현장 지휘관의 재량에 맡기는 수밖에 없다.

갈리아 원정 때 카이사르는 수많은 승리를 거두었지만 추격전으로 적을 섬멸할 수 있는 기회는 번번이 놓쳤다. 로마군에게는 쓸 만한 기병이 충분치 않았다. 소수의 기병대는 보통 초전에 소모해 버렸고, 추격전에 동원할 기병 예비대를 보유하지 못했다. 로마의 호사가들이나 정적들이 카이사르가 번번이 적의 철수를 묵인하는 것을 비난했을지도 모른다. 그러나 기록을 보면, 원로원이나 기타 공식적인 논의를 통해 카이사르의 이런 행동을 비난한 적은 없다. 이 시기의 로마는 군사 작전에 대해서는 지휘관의 재량을 인정했다. 군단 유지 비용은 모두 카이사르가 조달하는 것이니 일종의 군사 기업이었다. 승리한 기업의 전술을 다른 사람들이 입방아에 올릴 수는 있어도 청문회장으로 끌고 나올 수는 없다. 추측컨대 카이사르가 갈리아 원정에서 얻은 재물을 원로원에 일부 뿌리기도 했을 것이다.

하지만 비슷한 상황이라도 중국이나 한국에서는 출세욕 강한 관료들의 공격을 피하기 힘들었다. 그들은 개선 장군을 몰아친다. "적이 등을 보이며 패주하는데, 왜 적을 추격하지 않았는가?" 이럴 때 "이미 밤이 깊어서 혼전이 되면 피아를 구분할 수 없다. 지형이 추격에 불리했다"라는 식으로 합리적 이유를 대면 그들은 더욱 길

길이 날뛰었다. 그래서 동양에선 무장도 학문이 필요했는데, 이런 순간에 가장 좋은 대답이 《손자병법》을 인용하는 것이었다. “궁지에 몰린 적을 핍박하는 것이 아닙니다.” 송나라 때 편찬된 《사마병법》에는 더 적당한 구절이 있다. “도망치는 적은 추격하지 않는다.” 수많은 무장들이 “궁구물박(窮寇勿迫)”이란 구절에 감사했겠지만, 손자의 진의가 도망치는 적을 무조건 놔주거나 추격하지 말라는 것은 아니다.

“후퇴하는 부대는 가로막지 않는다.”

“포위한 적은 퇴로를 열어 준다.”

“궁지에 몰린 적은 압박하지 않는다.”

이 구절 앞에 “정예한 적군은 공격하지 않는다”라는 구절이 있다. 그러면 정예병은 방치하라는 의미일까? 아니다. 적을 피곤하게 만들건 보급을 끊건 불리한 지형으로 유도하건 정예병을 정예병이 아니게 만들어 놓고 공격하라는 의미다. 궁지에 몰린 적을 압박하지 말라는 말도 “하지 말라”에 방점을 찍어서는 안 된다. 궁지에 몰린 적의 특징은 악착같이 저항해서 아군에게 큰 피해를 입힐 수 있다는 것이다. 고로 이 구절의 진의는 “궁지에 몰린 적은 압박하지 말고 요리해야 한다”라고 해석해야 한다.

“후퇴하는 부대는 가로막지 않는다.” 후퇴하는 적을 처리할 때 가장 나쁜 방법이 정면에서 가로막는 것이다. 적은 돌파구를 마련하기 위해 한두 지점에 집중적으로 달려들 것이고, 그 지점에 배치된 병사들은 아군이 이미 승리한 상황에서 목숨을 잃을 필요가 없다고 판단할 것이다.

손자는 이렇게 어리석게 싸우지 말고 퇴로를 열어 주라고 말한다. 열어 주되 아군이 원하는 지역으로 열어 주라는 것이다. 적군은 그것을 알면서도 살기 위해 그 길로 달려갈 것이고, 결국 함정이나 사지로 들어간다. 핵심은 적을 추격하고 소탕할 때도, 심지어 도망치는 적이라도 주도권을 넘겨주지 말아야 한다는 것이다.

손자의 시대에는 사실 추격전이 쉽지 않았다. 카이사르처럼 고대 중국군도 기병이 없었다. 전차는 몇 대 없어서 초반에 전차를 사용하지 않을 수 없는데, 한 번 전투를 치룬 전차는 바퀴살이 부러지고, 축은 반쯤 깨지는 것이 보통이다. 이런 전차를

지형의 제약을 많이 받는 추격전에 재차 투입하기가 쉽지 않았다. 보병을 동원해 도망치는 적을 가로막거나 마구 추격하게 하는 것은 벌어지는 상황에 가장 단순하고 즉흥적으로 대응하는 행위이다. 그러므로 적을 섬멸하려면 지휘관이 전술적 준비를 더 철저히 해야 했다.

간혹 비겁한 지휘관이 “궁구물박”을 악용해서 변명할 수도 있다. 《손자병법》의 오의를 제대로 이해한 지휘관이라면 이렇게 물어야 한다. “그러면 궁지에 몰린 적을 효과적으로 제압하기 위해 너는 어떤 준비를 했는가?”

8

# 구변(九變)

## 제8편 구변(九變)

**8-1** 손자가 말했다. 용병의 법은 장군이 군주로부터 명령을 받아 군을 소집해서 집결한 뒤 비지, 즉 움푹 팬 땅에서는 주둔하지 않는다. 구지, 즉 접경 지역에서는 외교를 맺고, 절지, 즉 적의 국경 안으로 들어온 지역에서는 머무르지 않는다. 위지, 즉 사방이 막힌 지역에서는 계략을 써서 빠져나간다. 사지, 즉 어쩔 수 없는 위험 지역에서는 결전을 벌여 빠져나간다. 길에는 통과하지 말아야 할 곳이 있고, 군은 싸우지 말아야 할 곳이 있다. 성에는 공격하지 말아야 할 곳이 있고, 땅은 차지하려고 다투지 말아야 할 곳이 있다. 왕의 명령에도 받아들이지 말아야 할 것이 있다. 그러므로 장군이 상황에 따라 갖가지 변화로 이익을 얻는 원리에 통달해야 용병을 안다고 할 수 있다. 장수가 변화의 이익에 통달하지 못하면 비록 지형을 안다고 해도 지형의 이익을 능히 획득하지 못한다. 군대를 다스리는 데 있어서도 상황에 따라 변화를 주는 기술을 알지 못하면 비록 지형을 이용하는 5가지 이익을 안다고 해도 인재를 얻는 방법을 알지 못하는 것이다.

孫子曰 : 凡用兵之法, 將受命於君, 合軍聚衆. 圮地無舍. 衢地交合. 絕地無留. 圍地則謀. 死地則戰. 塗有所不由. 軍有所不擊. 城有所不攻. 地有所不爭. 君命有所不受. 故將通於九變之地利者, 知用兵矣 將不通於九變之利者, 雖知地形, 不能得地之利矣. 治兵不知九變之術,[1] 雖知五利,[2] 不能得人之用矣.

### 비지에서는 주둔하지 않는다

비지(圮地)는 움푹 팬 낮은 땅이다. 이런 땅은 습기가 많고 전염병이 발생하기 쉽다. 비지가 군대의 주둔지로 적합지 않다는 사실은 누구나 안다. 손자는 이 기초적

1 구변지술(九變之術) : 구변(九變)은 상황에 따라 변화를 주어 대처하는 능력을 말한다. 꼭 숫자 9를 지칭하는 것이 아니라 '많은', '모든'이라는 의미로 보아야 한다.

2 오리(五利) : 5가지 이익. 후대인들이 다양한 해석을 했지만 구체적인 내용이 무엇인지는 명확하지 않다. 앞서 언급한 5가지 지형에 대한 대처 방안을 뜻한다고 보는 견해가 있다.

인 진실을 가르쳐 주기 위해 비지에서 주둔하면 안 된다고 경고했던 것일까? 전쟁사를 보면 다른 교훈도 도출할 수 있다.

비지라고 하면 우리는 늪지를 연상하기 쉬운데, 손자가 염두에 둔 비지는 늪지만이 아니다. 손자는 오나라에서 활동하면서 월군 · 초군과 싸웠다. 이 지역에 호수와 저습지가 많기는 하다. 한니발이 로마군을 우회하기 위해 늪지로 행군한 적은 있지만, 보통 늪지나 저습지는 군대가 주둔하고 싶어도 하지 못한다. 정말 위험한 비지는 사막 지역의 와디(건조 지역에서 호우 시에만 발달하는 일시적인 하천)나 화북 평원의 평균 고도가 낮은 지역이다. 이런 지역에 주둔할 때의 위험 요소는 수공이다. 수공에는 댐을 터트려 폭포수 같은 물살을 흘려보내 적을 쓸어 내거나 익사시키는 방법만 있는 것이 아니다. 무릎까지 잠기는 물만 흘려보내도 참호는 모두 물에 잠겨 쓸모없게 되고, 병사들은 잠을 잘 수 없으며, 불을 피울 수 없어서 밥을 해 먹을 수도 없다. 우리나라는 지반이 너무 단단하고 산비탈이 많아 이런 수공이 낯설지만, 고운 황토로 덮여 있어 땅을 파기가 쉽고 천정천(天井川)이 많은 중국 화북 평원에서는 황하의 물줄기만 조금 끌어들여도 물이 무릎 높이로 올라온다. 1855년 태평천국군이 발진시킨 북벌군의 지파가 바로 이 수공에 걸려 전멸했다. 병사들은 나무를 엮어 뗏목 같은 침상을 만들어 그 위에 올라타 방어선을 유지하려 버텼지만 속수무책이었다. 화북 평원에서 가장 귀한 것이 나무이다. 일시적으로 폭설이 내리는 스텝 지형에서는 더 유의해야 한다. 와디를 따라 진군하다가 사막에서 홍수를 만나 몰살하는 사례가 전쟁사에 제법 있다.

군대가 비지에 주둔하다가 비극을 만나는 것은 비지가 위험하다는 간단한 얘기를 몰라서가 아니다. 비지도 쓸모가 있어서 사용하는 것이다. 와디는 비가 내리면 매우 위험하지만 그런 날을 1년에 며칠 되지 않는다. 평소에 와디는 훌륭한 초원 도로다. 사막의 상인들도 대개 와디를 따라 이동한다. 이것이 비지의 유혹이고, 비지에서 재앙이 발생하는 이유다.

1218년, 제5차 십자군이 이집트 다미에타에 도착했다. 살라딘의 왕국이 망하고 이집트의 술탄이 중동을 지배하고 있었기 때문이다. 십자군 역사 전체에서 별로 주목받지 못했지만 5차 십자군은 상당한 성과를 거두었다. 이들은 길고 힘든 포위전

끝에 다미에타를 함락했다. 1221년 신성로마제국 황제 프리드리히 2세의 병력이 다미에타에 합류했다. 다미에타를 반납하면 예루살렘 왕국을 되돌려 주겠다고 술탄이 십자군에게 제의해 왔지만, 강성해진 십자군은 거절했다. 프리드리히의 본대가 아직 도착하지 않았지만 이것도 무시했다. 7월 17일, 십자군은 다미에타를 나서 부채 모양의 나일강 삼각주를 따라 카이로로 행군했다. 다미에타와 카이로 중간에 위치한 만수라를 함락하기 위해서였다.

그들은 나일강 본류와 지류 사이에 있는 좁은 지대에 진을 쳤다. 나중에 성왕 루이의 십자군도 같은 장소에 진을 쳤던 것으로 봐서 여러 모로 매력적인 지역이었음에 틀림없다. 좌우로 막힌 강은 보호막이 되어 주고, 나일강 수로는 다미에타로 가는 보급선을 지탱해 주었다. 이 지역이 위험하다는 경고가 있었지만, 지휘관인 펠라기우스 추기경은 이를 무시했다.

그 대가는 컸다. 우기가 시작되면서 나일강이 불어났다. 술탄은 수문을 열어 물을 방류했고, 십자군은 나일강물에 포위되어 옴짝달싹 할 수 없게 되었다. 십자군은 죽기 살기로 결전을 벌이려 했지만 이집트군은 코웃음을 치며 상대해 주지 않았다. 그들이 피를 흘릴 이유가 없었다. 가만 두어도 계속 불어나고 있는 나일강이 그들을 삼켜 버릴 것이다. 십자군은 항복했고, 생환시켜 주는 조건으로 다미에타를 반납했다.[3] 예루살렘 왕국을 되찾을 수도 있었던 마지막 기회가 이렇게 날아갔다. 비지에 진영을 친 대가였다.

우리는 누군가 큰 실패를 하면 기본적인 원칙을 지키지 않았다고 쉽게 비난한다. 그런데 당사자의 입장에서 보면 그 기본적인 원칙은 치명적인 문제점이 있다. 대개의 원칙은 최악의 경우까지 고려한 것이다. 재앙은 어쩌다 한 번 일어난다. 현실의 험한 파고를 헤쳐 나가다 보면 누구나 기본을 망각하기 쉽다. 만수르 전투에서 벌어진 재앙이 바로 그런 경우다. 나일강은 불어나고 있었지만, 십자군이 있던 지역에서는 비가 오지 않았다. 사막의 와디에서 곧잘 이런 일이 벌어지는데, 현지에는 비가 오지 않았는데 상류에서 급류가 몰아치곤 한다.

그 누구도 현장 논리를 무시하고 기본만을 완전히 지킬 수는 없다. 그렇지만 융통

3 토머스 F. 패든 저, 권영주 역, 《십자군》, 루비박스, 2005, 260~261쪽

성을 발휘할 때는 기본에 대해 다시 한번 검토하는 자세가 필수적이다.

## 상황을 종합해서 대응하는 능력을 길러라

손자는 장수의 조건으로 상황에 따른 대응 능력의 중요성을 강조한다. 여기서 손자가 주목하는 조건은 지리, 적정, 그리고 인사(人事)다. 지리와 적정에 대해서는 〈군쟁〉편과 중복되기도 하지만, 〈구변〉은 〈군쟁〉의 확장판으로, 종합적인 상황 대응 능력과 인재 활용을 강조한다. 앞서 비지와 절지 같은 지리는 단지 비유로 언급한 것뿐이다.

알렉산드로스 대왕, 칭기즈칸, 나폴레옹, 롬멜이 명장이라고 칭송받는 이유는 광대한 땅을 정복했기 때문이 아니다. 그들이 명장이 된 진정한 이유는 다양한 환경에서 승리를 거두었다는 것이다. 알렉산드로스 대왕은 그리스의 산악 지형에서 양성한 군대를 이끌고 페르시아 평원, 이집트의 사막, 아프가니스탄의 대협곡, 인도의 강과 습지에서 승리를 거두었다. 코끼리 부대와 맞서기도 했다. 칭기즈칸의 군대는 모든 기후대와 지형을 정복했다. 나폴레옹은 러시아에서 굴욕을 맛보았지만 나머지 전 유럽을 석권했다. 롬멜은 군 경력의 3/4을 보병으로 보냈지만, 기갑 부대 사단장이 되어 전격전의 영웅이 되었고, 생전 처음 가 본 북아프리카 사막에서 압도적인 적응력과 실적을 보여 주었다.

미드웨이 해전은 태평양 전쟁 최대의 해전이었으며, 전쟁의 승부를 가른 결정적 순간이었다. 이 역사적인 대해전은 항모전으로 승부가 결정되었는데, 의외로 양측 모두 항모 경험이 없는 사령관이 이끌었다. 일본군 사령관 나구모 주이치는 진주만 습격이 유일한 항모 선단 지휘 경험이었다. 그래도 나구모는 나은 편이다. 미군 사령관 레이먼드 스프루언스(Raymond A. Spruance)는 구축함과 순양함 함장 경력이 전부였고 전함조차 지휘해 본 적이 없는 초보였다. 원래 미군 항모전대는 항공모함 엔터프라이즈호의 함장이자, 별명이 황소였던 윌리엄 헬시 제독이 지휘하기로 되어 있었다. 그런데 미드웨이 해전을 앞두고 헬시 제독이 심한 피부염에 걸렸다. 헬시는 니미츠 제독에게 자신의 함대에서 순양함대를 이끌던 스프루언스 소

장을 추천했다.

어떤 전쟁에서도 있을 수 없을 것 같은 초보 사령관들의 대결은 스프르언스의 승리로 끝났다. 나구모는 심각한 판단 착오를 저질렀다. 그는 미군 항모가 있는지 없는지, 미드웨이의 육상 기지를 먼저 공격할 것인지 미군 항모를 공격할 것인지를 두고 우왕좌왕했다. 처음에는 근처에 미군 항모가 없다고 확신했기 때문에 함재기(艦載機)에 육상 공격용 폭탄을 장착하게 했다. 나중에 미군 항모가 발견되자 함선 공격을 위해 어뢰로 바꾸었다. 그러다가 다시 미군 항모의 위협은 임박하지 않았다고 생각해서 육상 공격용 폭탄으로 바꿔 달았다. 함재기가 출동하려 할 때쯤 미드웨이 공격에 나섰던 일본군 함재기들이 돌아왔다. 그들은 연료 부족으로 당장 착함해야 했다. 나구모는 이륙 직전이던 함재기를 격납고로 내려 보내고 공격 편대를 착륙하게 했다. 동시에 미군 항모의 접근이 임박한 것이 분명해졌으므로 격납고로 내려간 함재기는 다시 어뢰로 무장을 교체하게 했다.

미군 항모에서 발진한 급강하 폭격기 편대가 출현한 것이 바로 이때였다. 일본군 항모와 호위 전투기들은 필사적인 노력을 했지만 항모를 완전하게 보호할 수 없었다. 항모는 단 한 발의 명중탄으로는 침몰시킬 수 없다. 그런데 이때 일본군 항모의 갑판에는 연료를 가득 채운 항공기와 조금 전에 교체한 폭탄, 아직 교체하지 못한 어뢰가 널려 있었다. 원래는 안전한 격납고에서 무장을 하게 되어 있었지만 여러 번 지시를 번복하는 바람에 일본군 정비사들이 규정을 지킬 수 없었던 것이다. 단 한 발의 명중탄으로 지옥이 연출됐다. 일본군 항공모함 4척 중 3척이 순식간에 침몰했다.

나구모의 입장에서 보면 운이 없었다고도 할 수 있다. 그도 미군 항모의 존재와 공격 가능성을 염려하며 정찰기를 내보냈다. 하필 미군 함대가 있던 쪽으로 발진하려던 정찰기가 고장 나서 30분 늦게 출발했고, 무전기 상태도 좋지 않았다. 미군 항모를 발견한 일본군 조종사가 너무 흥분해서 보고를 정확하게 하지 못하는 바람에 사령부에서는 미군 함대에 항모가 있는지 없는지 확인하지 못했다.

여러 가지 우연과 필연이 교차했다. 정확한 정보는 하나도 없었고 나구모는 여러 가지 가능성 속에서 결정을 내려야 했다. 나구모에게 닥쳤던 상황을 종합해 보면

누구라도 그렇게 할 수밖에 없었을 거라는 생각도 든다. 하지만 그것은 모든 지휘관의 숙명이다. 팽팽한 전투일수록 불확실하고 모순적인 상황에서 단 하나의 판단으로 승패가 갈릴 수 있다. 결정을 내릴 근거가 불확실한 상황에서 여러 가지 경우의 수를 두고 판단해야 한다. 명장과 평범한 지휘관의 차이가 여기서 갈라진다. 불확실한 상황에서 조금 더 정확해 보이는 보고에 따라 번복을 거듭한 나구모의 판단력 자체가 오류였다.

나구모의 패전 원인을 경험 부족에서 찾을 수도 있다. 나구모가 처한 상황은 논리만으로 해결할 수 있는 상황이 아니었다. 경험을 통한 직관적인 결단을 요구받았는데, 항모 근무 경력이 없는 나구모에게는 그런 직관이 축적될 여지가 없었다. 이렇듯 손자가 말한 '구변'의 능력은 경험의 다양성으로 해석할 수밖에 없다.

미군 스프루언스도 항모 초보자였다. 오히려 나구모보다 더 일천한 경력의 소유자였다. 일본군 함재기의 교차 때 공격한다는 것은 우연이 아니라 계획된 작전이었다. 물론 이것은 항모 종사자라면 다 아는 전술이었고, 모든 항모 사령관이 노리는 호기였다. 그가 도박에 가까운 혼란스런 상황에서 이것을 해냈다는 것이 중요하다.

니미츠는 스프루언스의 능력을 인정하고 있었다. 그는 신중하고 침착해서 어려운 상황에서 정확한 판단을 내릴 줄 아는 인물이었다. 하지만 그런 능력은 사령관보다는 참모장에 적합한 능력이라고 생각했다. 그것은 니미츠만의 생각은 아니었다.



나구모 주이치(南雲忠一) 제독



스프루언스(Raymond A. Spruance) 제독

이때의 미군은 헬시처럼 용맹스런 서부 사나이 기질의 인물이 사령관에 적합하다고들 생각했다. 덕분에 스프르언스는 이미 2번이나 참모장을 역임했고, 니미츠는 이미 스프루언스를 사령부의 참모장으로 임명하려고 인사 명령을 의뢰한 상태였다. 헬시가 쓰러지지 않았더라면 스프루언스는 육지에서 미드웨이 해전을 지켜보아야 했을 것이다.

그러나 미드웨이 해전에서 스프루언스는 자신이 사령관으로서 탁월한 능력이 있음을 증명했다. 신중하고 정확한 판단력, 어떤 어려움에도 흔들리지 않은 냉정함. 미드웨이 해전 후에 스푸르언스는 5함대를 지휘하며 남태평양 전투에 참가한다. 당시만 해도 일본이 전함과 함재기의 성능에서 우위에 있었지만 스프루언스는 침착하게 승부를 이끌었고, 단 한 번도 일본의 기습이나 유인 작전에 말려들지 않았다. 미군이 객관적인 전력에서 절대 불리하니 건곤일척의 승부를 벌여야만 했던 미드웨이 해전에서는 헬시보다 스프루언스가 더 적합하다고 니미츠는 판단했다.

나구모와 스프루언스는 상황 적응력과 승부사적 결단력에서 차이가 났다. 많은 사람들이 어떤 일의 적임자를 선발할 때 경력 유무를 중시한다. 그러나 실제로 중요한 것은 경험을 축적하고 적용하는 능력이다. 경력을 볼 때는 그가 경험한 시간과 결과만 보아서는 안 된다. 경험을 응용하고 발전시키는 능력과 자세도 보아야 한다. 미래를 보고 사는 사람과 과거에 얽매이는 사람이 있다. 인간의 능력은 항상 한계라는 것이 있어서 높은 곳을 향해 올라가던 사람도 어느 정도 가다 갑자기 안주하는 경우가 많다. 그러므로 정말 중요한 리더를 선임할 때는 그가 여전히 미래를 보고 도전할 자세를 유지하고 있는지, 이제부터는 과거를 회상하며 살기로 마음먹고 있는지를 잘 살펴야 한다.

다양한 상황과 지형에 대처하는 법과 경험해 보지 못한 사람들을 이끄는 능력을 키우려면 어떻게 해야 할까? 이런 질문을 하면 보통 순환 근무를 떠올리는 경우가 많다. 순환 근무도 장단점이 있다. 자칫하면 개인과 조직 전체의 전문성을 약화시키고 매사에 적당히 하는 풍조를 조장한다. 더 큰 문제는 아무리 순환 근무를 활용해도 인생은 짧고 세계는 넓어서, 한 사람이 경험할 수 있는 일의 범위는 의외로

제한적이다. 현실에 안주하며 단순히 경험을 학습하는 습관이 든 사람은 아무리 순환 근무를 해도 전문성은 놓치고 죽은 지식만 축적할 뿐이다.

최근에는 소위 이종교배가 많은 주목을 받고 있다. 위기를 극복하고 혁신을 이룬 리더 중에는 의외로 그 분야에 초보자인 사람이 많다. 일본에서 경영의 신으로 추앙받는 이나모리 가즈오(稻盛和夫)는 평범한 경력의 세라믹 기술자 출신이었지만, 일본 굴지의 기업인 교세라 그룹을 일구었다. 70대의 노령에도 전혀 경험해 본 적이 없는 JAL을 맡아 파산에서 구해 냈다. 항공업이 전문성이 아주 중요한 직종이라는 것을 감안하면 그것은 기적이었다.

이런 결과에 대해 외부에서 온 사람이 조직에 누적된 매너리즘을 극복하고, 변화와 창의를 주도할 수 있는 장점이 있다고들 한다.

이력서를 통해 기계적인 기준으로 사람을 판정하고, 기계적인 순환 시스템으로 경험치를 늘려줄 수 있다는 환상을 버려야 한다. 이력서는 보조 자료일 뿐이다. 순환 근무나 다양한 문화의 경험은 꼭 필요하지만, 그것도 적극적인 사고로 경험을 축적할 줄 아는 사람에게나 유용한 것이다.

**8–2** 그러므로 지혜로운 자가 계획을 수립할 때는 반드시 이로운 점과 해로운 점을 함께 고려해야 한다. 이로운 점을 참작해서 일에 자신감을 가질 수 있다. 해로움을 배려해야 환난을 해결할 수 있다. 이런 까닭으로 해로움을 가지고 타국의 제후를 굴복시키며 어떤 업적에 제후가 종사하게 하고, 이익을 가지고 제후들이 달려들게 할 수 있다. 그러므로 용병할 때 방비를 하지 않고 막연히 적이 오지 않을 거라는 믿음에 기대서는 안 되며, 내가 적을 대비해 취한 실제적인 조치에 의지해야 한다. 적이 나를 공격하지 않을 거라는 믿음에 기대지 말고, 적이 공격할 수 없도록 하는 나의 실제적인 조치에 의지해야 한다.

是故智者之慮, 必雜於利害. 雜於利而務可信也. 雜於害而患可解也. 是故屈諸侯者

以害. 役諸侯者以業.[4] 趨諸侯者以利. 故用兵之法, 無恃其不來, 恃吾有以待也, 無恃其不攻, 恃吾有所不可攻也.

## 이로운 것과 해로운 것

인간은 이기적인 존재이다. 무엇이든 집단의 문제가 되면 모든 행동은 이해관계에 따라 결정된다. 이때 잘못된 결정을 내리게 되는 이유는 이해득실의 판단에 문제가 있기 때문이다. 진정으로 지혜로운 사람은 아군의 이해만이 아니라 적군의 이해까지 판단할 수 있는 사람이어야 한다. 이해관계의 파악은 생각보다 어렵다. 감정을 통제하고 자신을 객관화시키는 것이 무엇보다도 어려운 일이다. 그런 점에서 보면 어떤 경우에는 아군보다 적군의 이해관계를 파악하는 것이 더 쉬울 수도 있다. 물론 상대가 아군과 대치하고 있는 적이라면 적군의 동향은 곧 아군의 이익과 관련되기 때문에 객관화가 그리 쉽지는 않다.

객관화에 성공하는 가장 좋은 방법은 자신과 상태의 패턴을 끊임없이 분석하는 것이다. 패턴을 분석하면 습성을 알 수 있고, 습성을 알면 예측이 가능하다. 이해관계를 파악하는 최고의 경지는 적국이 이해를 판단하는 가치 기준과 사고의 과정까지 파악하는 것이다. 이 경지에 오르면 적의 행동을 유인하고 조정할 수 있다. 많은 사람들이 적의 습성을 파악하면 이 수준에 도달했다고 생각한다. 그러나 습성 파악은 중간 단계에 불과하다. 사냥꾼들이 짐승을 사냥할 때 행동 패턴을 분석해서 습성을 파악한다. 보통 동물은 이 정도면 여지없이 포획당한다. 그러나 동물도 그 수준에 따라 경우가 다르다.

시턴의 《동물기》에서 가장 유명한 이야기는 이리왕 로보에 관한 것이다. 남다르게 길고 뾰쪽한 코를 가진 로보는 타고난 후각으로 어떤 덫이나 함정에도 걸려들지 않았다. 나중에는 덫과 함정을 찾아내 파괴해 버렸다. 골머리를 앓던 시턴과 동료 카우보이들은 로보의 발자국을 분석해 그 행동 패턴을 파악하려 했다. 결국 로

4 역제후자이업(役諸侯者以業) : 적국의 제후가 어떤 업적에 유혹되어 그 일에 몰두하게 한다는 것이다. 업(業)은 제후가 큰 업적이 될 것이라고 생각하는 사안을 의미한다.

보가 뭔가 수상한 낌새를 채면 정면에 있는 덫을 향해 조심스럽게 전진했다가 사선으로 뒷걸음치며 물러선다는 사실을 발견했다. 그들은 정면의 덫은 미끼로 두고 로보의 동선을 따라 좌우측 뒤에도 덫을 설치했다. 그런데 로보는 이 함정마저 피해 갔다. 그날따라 무슨 낌새를 챘는지 습관을 반복하지 않았다. 앞으로 전진해서 정면의 덫을 파괴하고 그대로 자기 발자국을 따라 후진한 뒤에 좌우측의 덫도 모두 못 쓰게 만들고 사라졌다.

행동 패턴을 보는 것은 껍데기만 보는 것이다. 그런 행동을 결정하는 배경과 가치를 찾아야 한다. 오랫동안 병법이나 경영학 연구자들은 행동 패턴과 같은 현상에 집착해 왔다. 소비 패턴, 구매 습관, 소비자 성향, 시장 조사, 많은 기업들이 이런 분석에 엄청난 비용을 쏟아 넣고 있지만, 왜 그런 패턴이 생기는가에 대한 물음에 대해서는 의외로 소홀하다. 가정이지만, 갑자기 유전자 변이 현상이 발생해 모든 이리가 로보처럼 변해 버렸다면? 카우보이들의 패턴 연구로는 한 마리의 이리도 잡을 수 없게 될 것이다.

오늘날 산업 현장에서 갑자기 인문학을 중시하게 된 것은 기업 생태계에서 그런 유전자 변이가 발생했기 때문이다. 인문학이라고 하니 심오한 것 같지만 사실은 간단하다. 그런 행동 패턴이 발생하는 이유를 밝히고 배후에 잠재해 있는 더 근원적이고 궁극적인 가치를 찾아내라는 것이다.

시턴은 로보의 탁월한 감지 능력과 갈지자걸음 같은 패턴의 원인은 알아내지 못했다. 그러나 로보 무리의 발자국을 관찰하다가 로보의 행동 패턴에서 가장 근원적인 이해 관계를 찾아냈다. 바로 사랑이었다. 늑대 무리는 위계질서가 엄격해서 누구도 무리의 두령보다 앞에서 달릴 수 없다. 그러나 무리 가운데 한 마리가 이 규칙에 구애받지 않는 것을 발견했다. 로보의 연인 블랑카였다. 시턴은 로보가 아니라 블랑카를 공격했고, 블랑카를 죽인 다음 연인의 죽음으로 판단 능력을 상실한 로보를 사냥하는 데 성공했다.

상대의 판단 근거와 사고 패턴을 알면 상대를 조종할 수 있다. 상대 군주의 심리를 파악하고 그의 행동을 유도하는 것은 외교전에서 최고의 경지이다. 그러나 적어도 일국의 군주나 지휘관을 로보 같은 이리 수준으로 쉽게 생각해서는 안 된다. 상대

의 행동을 예측하고 조정하려면 그가 추구하는 이익과 꺼려하는 것을 찾아내야 한다. 이때 중요한 것이 내 입장이 아니라 상대의 입장에서 생각해야 한다는 것이다. 상대의 입장에서 생각하려면 적국의 자연, 문화, 사회, 경제 등에 대한 배경지식이 필요하다. 너무 당연한 이야기인 듯하지만 많은 리더들이 상대의 이해관계를 자기 관점에서 파악하다가 낭패를 보는 실수를 수도 없이 저질렀다. 적국의 군주가 무익한 일에 몰입하게 하고, 아군이 원하는 곳으로 전군을 유인하는 수준은 상대의 입장에서 판단하는 사고의 메커니즘까지 파악해야만 가능한 경지다.

### 근거 없는 낙관론을 경계하라

인간은 믿고 싶은 것을 믿는다

이 단락의 전반부에서 손자는 이해득실로 상대를 조종하라고 했다. 후반부에서는 자신의 이해관계에 대한 진지한 성찰을 요구한다. 적이 자신에게 유리한 대로 생각하다가 이해관계 판단에 착오를 일으키는 것과 마찬가지로, 나도 상황에 안주하다가 낭패를 당할 수 있다. 가장 흔한 사례가 적이 쳐들어오지 않을 거라는 근거 없는 낙관론이다.

유성룡의 《징비록》에 이런 이야기가 있다. 일본군이 동래를 함락시키자 정부는 즉시 이일을 파견해 경상도 병력을 지휘해서 일본군을 저지하게 했다. 이일은 경상도와 충청도의 경계인 상주까지 내려갔지만 충분한 병력이 모이지 않았다. 그때 이미 일본군은 상주 근처까지 진출했다. 한 나무꾼이 일본군을 발견하고 조선군 진지로 달려가 이 사실을 통보했다. 이일은 유언비어를 퍼뜨린다고 그 나무꾼을 즉시 처형해 버렸다. 다시 수색을 나갔던 젊은 정찰 장교가 달려와 상황을 보고했다. 이일은 그도 같은 이유로 처형했다. 이일도 그들의 보고가 사실인 것을 알고 있었지만, 조선군은 아직 준비가 되어 있지 않았고 병사들이 겁에 질려 있었기 때문에 군의 사기를 생각해서 그들을 처형했다고 한다.

이 이야기가 실제 있었던 일인지, 소문을 듣고 기록한 것인지는 분명치 않다. 전쟁 중에는 온갖 소문이 돌기 때문에 진위를 확인할 수 없는 이야기도 많다. 필자의

판단으로는 이 기록이 소문을 듣고 쓴 것일 뿐, 사실이 아닐 가능성이 높다고 보지만, 유성룡의 의도는 충분히 이해가 간다. 사실적인 판단과 불길한 발언을 구분하지 못하는 오류는 어떤 조직에서나 흔히 생긴다. 다른 사람이 모두 좋다고 할 때 혼자 반대하면 부정적 사고의 소유자로 간주되기 십상이다. 심지어는 그의 판단이 맞았다고 밝혀지면 입방정 때문에 이런 일이 생겼다며 원인 제공자로 지목되는 일도 허다하다.

인간은 믿어야 할 것을 믿는 것이 아니라 믿고 싶은 것을 믿는다. 나쁜 기억이나 불길한 징조는 무의식 중에 빨리 잊어버리려 노력한다. 간혹 불길한 쪽으로만 생각하고, 나쁜 기억을 도태시키지 못해서 트라우마에 허덕이는 사람이 있는데, 정신적으로 건강하지 못하거나 너무 큰 충격을 받은 사람이다. 이 때문에 불길한 발언을 하는 사람을 좋지 않게 보는 관습이 자연스레 생겼다.

손자는 조직이 집단적으로 본능에 충실해서 상황을 너무 긍정적으로만 보는 것을 경계하기 위해 이런 충고를 남겼다. 항상 좋은 점과 나쁜 점을 함께 검토하고, 최악의 상황을 상정하고 대비책을 강구해야 한다. 물론 한번에 모든 단점을 완벽하게 해결하려 해서는 안 된다. 실행 계획은 모험적이되 단순해야 한다. 전쟁에서 완벽함을 추구하면 위선에 빠진다. 모든 상황을 열어두고, 최악을 피할 수 있는 마음가짐과 탄력성을 갖추고 있어야 한다.

### 손익으로 상대의 행동을 예측한다

전쟁은 승리하든 패배하든 전쟁에 참여하지 않은 주변국에도 큰 영향을 미친다. 그래서 그들은 언제나 전쟁 당사국을 예의 주시하고 있다. 따라서 주변국의 행동을 과거의 의리 관계로 예단해서는 안 된다. 상대의 손익에 관계된 지극히 현실적인 것을 근거로 판단하고 조종해야 한다. 과거 군주국 체제에서는 군주의 개인적 호불호가 국가 정책에 큰 영향을 미쳤다. 상대의 이런 감정이나 호불호는 전략에 적극적으로 이용할 것이지, 거꾸로 그것을 믿고 의지해서는 안 된다. 오직 개인적 믿음만으로 상대에게 등을 보이면, 배신할 생각이 없던 상대도 배신할 마음이 생기는 것이 인지상정이다.

### 감당할 수 없는 문제를 찾아내라

현대의 군대는 수없이 많은 워게임(War Game)과 도상 훈련을 반복한다. 그럼에도 불구하고 실전에서는 허무하게 무너지는 경우가 많다. 가상훈련을 할 때 감당할 수 없는 수위를 설정해서 그것에 대처하는 능력과 순발력, 예상치 못한 위험을 찾는 수고를 꺼리기 때문이다. 많은 조직들이 적당히 감당할 수 있는 정도로 훈련하고 그것을 통해 기쁨과 위안을 얻으려는 습관을 갖고 있다. 이 패턴을 반복하면 숨어 있는 균열과 약점은 드러나지 않고, 구성원들은 문제점 숨기기 전문가가 된다. 이런 습관을 타개할 수 있는 것은 리더의 결단밖에 없다. 문제를 찾아내면 지금까지 많은 일들이 잘못되었다거나 치부를 들킨 것처럼 화를 낼 것이 아니라 문제점을 찾아낸 사람을 격려하고 포상해야 한다. 이것은 조직의 리더만이 감당할 수 있는 일이다.

**8-3** 장수에게는 5가지의 위험이 있다. 필사적인 성격을 가진 자는 살해될 위험이 있다. 살고 싶은 욕망이 강한 사람은 항복해서 포로가 될 가능성이 있다. 화를 잘 내고 성급한 사람은 남에게 모멸을 당할 가능성이 있다. 청렴결백한 사람은 모욕을 당할 가능성이 있다. 지나치게 백성을 사랑하는 자는 번거로워질 가능성이 있다. 무릇 이 5가지는 장수의 과오나 용병상의 재난을 초래할 수 있는 위험 요소다. 군대를 패배하게 하고 장수를 죽게 만드는 것은 반드시 이 5가지 위험 때문이니 신중하게 살피지 않으면 안 된다.

故將有五危. 必死, 可殺也. 必生, 可虜也. 忿速,[5] 可侮也. 廉潔, 可辱也. 愛民, 可煩也. 凡此五者, 將之過也, 用兵之災也. 覆軍殺將, 必以五危, 不可不察也.

5 분속(忿速) : 화를 잘 내고 참을성이 없는 성격을 말한다.

전술 · 전략은 지휘관의 개성에 많이 좌우되며, 그에 따른 장단점도 나타난다. 손자는 그중에서 대표적인 것 5가지를 선정했다. 본문에는 5가지 위험이라고 했지만 일부는 중요한 장점이기도 하다. 지휘관의 결정적인 단점은 장점과 떨어져 존재하는 것이 아니라 장점의 이면이라는 사실을 명심해야 한다.
5가지 위험은 손자가 장수 개개인에게 내리는 경고이다. 그 경고를 명심하고 조심한다면 더할 나위 없이 좋겠지만, 인간이 자기 성격을 완전히 통제하는 것은 불가능하다. 누군가 자기 단점을 완벽하게 억제한다면 덩달아 장점도 함께 사라져 버릴 것이다. 현대에는 참모 조직을 통해 이런 단점을 보완하는 시도를 많이 한다. 하지만 많은 리더들이 참모의 기능을 효율적 관리, 정보 수집 · 분석, 업무 분담이라는 관점에서 접근한다. 참모를 통해 자신의 단점을 보완하고자 하는 경우에도 자신이 인정하는 단점에만 치중한다. 결국 참모진을 자신과 성향이 비슷한 사람이나 자신이 참아낼 수 있을 만한 성격으로만 채우는 경향이 있다. 참모진의 가장 중요한 기능은 자신의 단점이 초래할 재앙을 막는 것이다. 이를 위해서는 리더가 인정하는 단점이 아니라, 리더의 장점의 이면에 있는 중요한 단점에 대한 가이드라인을 설정해야 한다.

**필사적인 성격을 가진 자는 살해될 가능성이 있다**

필사적인 성격이란 선봉이 되어 적진에 뛰어드는 장수처럼 용감하고 승부의 끝장을 보려는 성격을 말한다. 이런 성품을 지닌 장교는 전쟁에서 없어서는 안 되는 사람이다. 전근대 전쟁에서는 적진을 허무는 것이 승리의 관건이었다. 초반 전투를 풀어 나가기 위해선 반드시 돌격대장이 필요했다.
사람이 용감한 것에도 여러 종류가 있다. 롬멜은 첫 전투 때부터 모든 사람이 기가 질릴 정도로 용감했지만, 절대 무모하지 않았다. 냉철한 이성과 날카로운 감각으로 현장 상황을 항상 빠르고 정확하게 판단했다. 1차 대전의 전선에서 맥아더는 철모도 쓰지 않고 무기도 없이 최전선을 돌아다녔다. 병사들이 그가 죽지 않는 것을 이상하게 여겼을 정도였다. 군사적으로 특별한 사람들은 사명감과 목적의식을 갖

고 전투 경험을 쌓은 후 그것을 바탕으로 용기 있는 행동을 한다. 실제 이런 군인은 극히 드물다.

필사적인 성격은 분명 장점이지만, 때와 장소를 잘못 만나면 단점이 된다. 이런 지휘관은 평소에 용감하고 적극적이기 때문에 상급 지휘관들이 그 위험성을 알아차리지 못하는 경우가 많다. 최소한 교전 상황에서는 제 역할을 해 줄 거라고 믿는다. 그러나 포탄이 터지고 피가 흩뿌려지는 흔히 보던 전장이라고 해도 자세히 보면 상황은 제각각 다르다. 지나치게 한 방면으로만 특출한 지휘관이 위험한 이유다. 손자가 그중 필사적인 성격을 첫 번째 예로 든 이유는 이런 지휘관이 부대 전체를 위험에 빠트릴 위험성이 가장 높기 때문이다.

영화로도 제작된 《We were soldiers》의 저자 할 무어는 한국전과 베트남전에 참전했다. 탁월한 리더십의 소유자이자 실전 경험이 풍부한 전쟁 영웅이며 하버드대에서 학위를 받은, 문무를 겸비한 리더였다. 그가 베트남에서 부대원들에게 했던 연설은 지금도 리더십 분야의 명문으로 회자된다.

"귀관들이 전원 무사히 생존해 돌아올 거라는 약속은 해 줄 수 없다. 그러나 귀관들과 전지전능한 주님께 이것만은 맹세한다. 우리가 전투에 투입되면 내가 먼저 적진을 밟을 것이다. 그리고 맨 마지막에 전진을 나올 것이며, 단 한 명도 내 뒤에 남겨두지 않겠다. 우리는 살아서든 죽어서든 다 같이 고국에 간다."

그러나 무어도 큰 실수를 하나 했다. 베트남전 파병을 앞두고 대대를 훈련시키던 무어는 헨리 헤릭이라는 빨간 머리 중위가 마음에 들었다. 그는 용감하고 저돌적이었다. 그의 아버지는 UCLA 천문학과 교수였는데, 선입견 때문인지 무어의 눈에는 헤릭이 문무를 겸비한 용사로 보였던 모양이다. 무어는 그를 가장 위험한 정찰 소대장으로 임명하려 했다. 그러자 2차 세계대전 당시 101 공수사단 출신으로 대대 선임하사인 플럼리 상사가 반대했다.

"헤릭이 정찰 소대장이 되면 소대를 전멸시켜 버릴 것입니다."

무어는 경험 많은 부사관의 의견에 경의를 표할 수밖에 없었다. 무어의 대대가 투입된 아이드랑은 프랑스 외인부대가 참패했던 디엔비엔푸 전투가 벌어진 지역이었다. 역사적 전장에 도착한 헤릭은 정찰 소대가 아닌 소총 부대를 이끌고 순식간

에 전투에 돌입했다. 아군에게 총을 쏘아대는 월맹군을 발견하자 그들을 제거하기 위해 신경질적으로 전진하기 시작했다. 전투 투입 전에 무어가 측면을 지키라고 신신당부했음에도 불구하고 순간적으로 헤릭은 그 명령을 잊었다. 결국 그는 선을 넘고 말았다. 헤릭은 그 자리에서 전사했고, 소대원 전원이 적진에 고립됐다. 한국전 참전 용사였던 노련한 소대 선임 부사관마저도 허무하게 전사해 버리는 바람에 새비지라는 상병이 소대를 지휘해야 했다. 생존자들은 간신히 탈출했지만 소대원 절반 이상을 잃었다.

## 기어코 살아야겠다는 집념이 있는 자는 사로잡힐 위험성이 있다

적에게 사로잡힌다는 말은 곧 투항한다는 의미이다. 유럽에는 '명예로운 항복'이라는 전통적 개념이 있었다. 반면 동양에서는 투항 자체가 국가에 대한 배신행위로 간주되었다. 물론 춘추전국시대에는 아직 국가관도 약했고, 봉건적인 주종관계가 일반적이었다. 그래서 내전이 있을 때는 적에게 사로잡히거나 투항했다가 적장이 되는 경우도 많았다. 그러므로 여기서 "포로가 되기 쉽다"라는 말은 삶에 집착하는 사람은 배신하기 쉬우니 경계하라는 뜻이다.
필사적인 용기는 천성에 기인하는 경우가 많다. 그러나 이 구절에서 말하는 '살고자 하는 욕망'은 개인적인 상황에 많이 좌우된다. 삶에 미련이 없던 사람도 연인이 생기면 갑자기 삶에 대한 집착이 강해지기도 한다. 후방에 있는 가족이 정부로부터 부당한 대우를 받았다고 하면 국가에 대한 충성심이 약해진다. 전쟁은 생명을 건 승부이기 때문에 일생일대의 결단을 내려야 한다. 작은 감정적 동요가 망설임을 유발하고 그것이 엄청난 결과를 초래하는 경우가 많다. 선진화된 군대와 기업에서 주기적인 심리 검사와 상담을 실시하는 이유다.

## 청렴결백한 사람은 모욕을 당할 가능성이 있다

이 구절의 의도는 상대의 성격적 특성을 이용하라는 것이다. 적장이 화를 잘 내고

참을성이 없는 사람이라면, 그의 분노를 돋우거나 짜증나는 상황에 몰아넣음으로써 실수를 유도할 수 있다. 결과적으로 상대에게 모멸을 당하기 쉽다. 반대로 청렴결백한 사람은 모욕을 당할 가능성이 높다. 청렴결백한 사람은 자존심이 강하고 명예에 집착한다. 신념과 자존감이 청렴결백하기 때문에 입는 물질적 손해를 넘어선다. 그러므로 적은 그에게 모욕을 주어 심리적 동요를 일으키고, 판단력을 흐리게 할 것이다.

참을성이 없고 화를 잘 내는 사람과 청렴결백한 사람은 개인적으로 보면 정반대의 인성과 품격을 지닌 사람 같지만, 리더십 관점에서 보면 같은 부류다. 모욕이나 모멸을 당하면 쉽게 동요하는 것이다. 그러므로 리더는 언제나 스스로 감정을 조절할 줄 알아야 하며, 1가지 신념, 1가지 이미지, 1가지 인간성 등 절대적 원리에 지나치게 집착해서는 안 된다.

반대로 자신의 이미지를 활용해서 적의 판단을 흐리게 하는 경우도 있다. 2차 세계대전 때 미국의 영웅이 된 패튼은 기이한 행동과 언변으로 악명이 높았다. 반듯한 용모의 귀족 가문 출신임에도 불구하고 그는 저속한 욕설을 입에 달고 살았다. 병적으로 잘난 척하기 좋아하는 그의 행동은 대중적 반감을 샀다. 백만장자였던 그는 육군 중위 시절 콘센트 막사에 살 때도 식탁 위 은촛대에 불을 켜고, 자신은 턱시도를 입고 부인은 드레스를 입혀서 우아하게 식사를 했다. 동료들은 그들을 남작 부부라고 불렀다. 그는 전선을 시찰할 때 노란 장갑차를 타고, 앞뒤로 수행하는 차에 깃발을 화려하게 꽂고 다녔다. 사람들은 그것을 보고 중세 영주의 행차 같다고 했다. 이런 성격과 생활 태도는 꾸며낸 것이 아니었다. 패튼은 안하무인의 성격으로 자기 개성 표현을 마음껏 즐겼다. 동시에 그런 모습이 주는 왜곡된 이미지까지 십분 활용했다. 지휘관이 이런 사람이라면 전장에서 성급하고 준비성이 부족하고 멍청하며, 돈키호테 같을 거라고 생각하기 십상이다. 하지만 패튼은 실전에서 대단히 영리하고 교활했다. 그야말로 섬세한 관찰력과 냉철한 판단력을 지닌 지휘관이었다. 패튼 전차 군단의 질주는 영락없이 돈키호테의 질주처럼 보였지만, 아주 정밀하고 주도면밀한 계산을 깔고 하는 행동이었다. 패튼은 화를 잘 내고 참을성이 없어서 아군 지휘관들과 기자들에게 많은 모멸을 당했지만 적에게만은 우

롱당하지 않았다. 오히려 자신의 캐릭터를 활용해 적을 우롱할 줄 아는 명민한 지휘관이었다.

### 지나치게 백성을 사랑하는 자는 번거로워진다

번거롭다는 말은 작은 것에 얽매여 승부에 집중하지 못하게 된다는 의미이다. 전쟁이 벌어지면 군인보다 더 고통받는 이가 민간인이다. 인도주의가 정착한 이후에도, 전쟁이 벌어지면 민간인 학살, 약탈 등 범죄가 끊이지 않는다. 과거의 전쟁에는 우리가 차마 상상도 할 수 없는 일이 수도 없이 벌어졌을 것이다. 현대적 전시 인권 개념이 없는 고대인이라고 해서 이런 참극을 당연시하지는 않는다. 인간의 생명은 존귀한 것이고 모든 인간의 삶은 존중받아야 한다는 기본적 가치관은 옛날부터 변함이 없다. 다만 그런 신념이 위협받는 상황이 더 자주 발생했을 뿐이다.

군대가 한 번 지나가면 그 마을은 쑥대밭이 되었다. 나폴레옹의 프랑스군은 놀라운 기동 속도와 더불어 현지 약탈 능력으로도 악명이 높았다. 속도를 높이기 위해 병사들에게 텐트도 주지 않았다고 하는데, 그렇다고 계속 야전으로만 내몰 수는 없었다. 나폴레옹도 실제로는 영악한 수법을 썼다. 상식적으로 텐트도 없이 낙엽을 덮고 자며 이동하는 방식은 비상시국에나 하는 것이다. 전황에 여유가 있을 땐 병사들에게 풍족한 삶을 보장했다. 나폴레옹군은 멋진 숙영지를 건설하는 것으로 유명했다. 허허벌판에 멋진 주택과 가로등에 정원까지 갖춘 훌륭한 마을이 순식간에 건설됐다. 프랑스는 당시 유럽 최고의 선진국이었다. 벌판에 갑자기 등장한 프랑스 마을은 주변에 있는 어떤 마을보다도 훌륭했다. 그 비결은 간단하다. 건설 자재는 모두 약탈로 조달한 것이었다. 마을 하나를 건설하기 위해 주변에 있던 마을 3개 정도가 없어졌다.

군용 도로는 밭이나 마을 사정을 고려하지 않고 마구 가로질러 생겼다. 급하면 도로로만 달리지도 않았다. 기병대가 한 번 이동하면 당연히 쑥대밭이 된다. 마을은 약탈하고 적에게 식량을 넘겨주지 않기 위해 남은 식량은 모두 불태웠다.

이런 상황을 견딜 수 없어 하는 사람들도 있었다. 일부 양심적인 지휘관들은 가능

한 피해를 적게 끼치고 민간인을 위로해서 긴장된 상태를 완화하려 노력했다. 그렇게 하려면 남들보다 더 바쁘고 신경 쓸 것도 많을 것이다. 하지만 손자는 이 정도를 번거롭다고 한 것은 아니라고 생각된다. 문제는 그런 지휘관이 감정에 휘둘려 참호를 파거나 병사들의 체력을 비축할 의무를 소홀히 하거나, 마을을 파괴할 수 없다며 일부러 다른 지역으로 이동하는 등의 행동을 하는 경우다.

인정 때문에 다른 방어 거점을 찾는다고 시간을 허비하고, 잘못된 위치 선정으로 부대를 전멸시켜서 더 많은 사람이 비극을 겪도록 만든다면 어떤 말이 나올까? 손자는 이런 경우를 번거롭다고 한 것이다. 그렇다고 인간이 전쟁터에선 악마가 되어야 한다는 말이 아니다. 현실을 기반으로 일의 우선순위를 정하고 목표에 집중할 수 있어야 한다. 차가움과 따뜻함의 균형을 찾는 경험도 강인하고 현명한 전사로 성장하기 위해 응당 겪어야 할 필수적 과정이다.

9

# 행군(行軍)

## 제9편 행군(行軍)

**9-1** 손자가 말했다. 무릇 아군을 배치하고 적군을 상대하는 법은 다음과 같다. 산을 넘어 골짜기에 의지해서 주둔할 경우 시야가 트인 높은 곳에 주둔한다. 적이 높은 곳에 있으면 아군은 올라가지 말아야 한다. 이것이 산악 지대에서 용병하는 법이다. 강을 건널 땐 반드시 물가에서 멀리 떨어져서 진을 쳐야 한다. 적군이 강을 건너 공격해 오거든 물에 들어가 있을 때 공격하지 말고, 적이 반쯤 건너오게 한 뒤에 공격하는 것이 유리하다. 적군과 맞붙어 싸우고자 할 때는 물가에 붙어서 적과 상대하지 말고, 높은 곳에 자리 잡는다. 물줄기를 거슬러 싸워서는 안 된다. 이것이 하천에서 용병하는 방법이다. 저습지대를 통과할 때는 힘을 다해 행군하고, 머무르지 말아야 한다. 만약 전투를 해야 할 때는 반드시 수초에 의지하고 나무가 빽빽이 들어선 곳을 등지고 싸워야 한다. 이것이 저습지대에서 용병하는 방법이다. 평지에 주둔할 때는 평탄한 곳을 택하고, 오른편 배후가 높아야 하며 앞은 낮고 뒤는 높은 곳이라야 한다. 이것이 평지에서 용병하는 방법이다. 이 4가지 이점을 활용하는 것이 옛날에 황제가 사방의 군주들에게 승리했던 방법이다.

孫子日 : 凡處軍[1] · 相敵. 絕山依谷. 視生處高. 戰隆無登. 此處山之軍也. 絕水必遠水. 客絕水而來, 勿迎之於水內,[2] 令半濟而擊之, 利. 欲戰者, 無附於水而迎客.[3] 視生處高. 無迎水流. 此處水上之軍也. 絕斥澤, 惟亟去無留. 若交軍於斥澤之中, 必依水草而背衆樹. 此處斥澤之軍也. 平陸處易而右背高. 前死後生. 此處平陸之軍

1 처군(處軍) : 처(處)는 장소, 위치, 처리한다는 뜻이다. 군의 위치를 잡는다는 것은 곧 주둔 · 행군할 지역에 따라 군을 배치한다는 의미이다.

2 수내(水內) : 내(內)를 예(汭 : 물굽이)로 이해해서 '물가'라고 번역하기도 한다. 그러나 뒤에 반쯤 건넌 뒤에 공격하라는 내용이 이어지므로 적이 도하할 때 성급하게 적이 강을 건너는 도중에 공격하지 말고, 적이 반쯤 건넌 후에 공격하라는 의미로 보는 것이 통설이다.

3 객(客) : 병서에서 객(客)은 적군을 말한다. 반면 아군은 주(主)라고 하는 경우가 많다.

也. 凡此四軍之利, 黃帝[4]之所以勝四帝也.

## 기동과 사계의 확보

지형과 지리를 이용하는 근본적인 원리는 적에게는 불리하고 나에게는 유리한 상황을 조성하는 것이다. 이 원칙은 너무 포괄적이므로 이 장에서는 산지 · 하천 · 늪지 · 평지라는 4가지 경우를 상정하고 각각의 지형에 맞는 지침을 제시하고 있다. 여기서 통용되는 원칙은 아군의 시야는 넓히고 적군의 시야는 좁히라는 것이다. 시계 확보는 적을 관측하기 쉽게 하고 습격을 대비한다는 의미도 있지만 사계(射界)를 확보한다는 문제도 중요하다. 활은 명중률이 떨어지지만 엄호물이 없고 움직임이 느리고 적이 모여 있는 상황에서 집중 사격을 가하면 상당한 위력을 발휘한다.

늪지대에서 숲을 배후에 두고 수초 지역에 위치하라는 것도 이런 관점에서 보면 이해할 수 있다. 늪지의 경우 적은 호수나 물을 건너 공격하게 하라는 의미이다. 늪지의 지형은 대체로 수풀이 우거진 지역과 호수 지역으로 나뉜다. 상상해 보면 이해하기 쉽다. 적군은 사방이 트인 물속에 있고, 아군은 숲과 수풀에 배치하면 수목은 엄폐물이 되어 준다.

하천을 건너는 적은 물에 있을 때 공격하지 말고 반쯤 건넜을 때 공격하라고 했다. 적이 도하를 시작하면 긴장한 수비대는 적이 물에 있을 때가 공격의 호기라고 판단하기 쉽다. 물에서는 움직임도 느리고 물살이 빠르면 몸을 가누고 대형을 유지하기조차 힘들다. 이렇게 강 중간에 있는 적은 저항하기 어려우니 아군은 다치지 않고 공격할 수 있다. 순간 흥분하면 성급한 공격을 하게 된다.

강에 있는 적을 막상 공격해 보면 생각보다 만만치 않다. 적군이 좁은 여울목 같은 곳을 따라 집중해서 공격해 오는 경우가 아니라면 공격의 효과가 크지 않을 수도 있다. 일단 강 중간에 있는 적군은 사거리가 너무 멀고 대개는 멀리 분산되어 있

4 황제(黃帝) : 중국 고대의 전설적인 제왕인 삼황오제(三皇五帝) 중의 한 명. 본명은 헌원이다. 사마천의 《사기》에 의하면 그는 신농씨를 물리치고 황제가 되었다고 한다.

다. 열심히 공격하면 적은 도하를 포기하고 돌아갈 것이다. 그러면 의외로 적에게 줄 수 있는 타격은 그리 크지 않은데 적군의 경계만 강화시킨다.
물론 물에 있는 적을 공격해서 큰 효과를 보는 경우가 없지는 않다. 도하 작전도 상황에 따라 다양한 경우가 있어서 일률적으로 말하기는 힘들다. 여기서 손자의 상황 설정을 보면, 수비하는 입장에서는 다음을 기대하지 말고 주어진 상황에서 최대한 적을 타격할 수 있는 방법을 찾아야 한다는 것을 전제한다. 냉정한 분석이 필요하다. 도하 작전의 진정한 위험성은 물살 그 자체가 아니라 강물에 공격군이 분리된다는 사실에 있다.

한국 전쟁사에서 가장 위대한 승리가 바로 도하 작전의 원리를 이용한 승리였다. 고구려군이 수나라의 30만 대군을 전멸시킨 살수대첩은 살수를 막았다 터트려서 수공을 했다고 알려져 있지만 그것은 사실이 아니다. 살수대첩의 승리 비결은 손자가 말한 법칙을 충실히 따른 것뿐이다. 고구려군은 수나라군의 도하를 지켜보다가 그들이 차례로 건너던 중에 후위를 맡았던 제9군만이 강가에 남게 되자 공격했다. 절반은 건너가고 절반이 남았을 때 공격하라는 《손자병법》의 내용과 맞지 않는 것 같지만, 수나라 군대는 워낙 대군이었다. 9군을 공격한 것은 병서의 원리를 실전에 정확하게 응용한 것이다. 고구려군의 전략은 살수를 건너지 못한 병력이 많이 남았을 때 공격하는 것보다 더 큰 효과를 일으켰다. 9군이 순식간에 전멸하자 이미 건너갔던 수나라 병사들이 공황을 일으켰고, 대열을 무시하며 마구 달아나기 시작했다. 부대 전체의 전투력이 해체되어 버렸다. 고구려군은 이들을 추격해 공격하거나 포로로 잡았다. 수나라군은 겨우 2,000명 정도만 살아서 도망쳤다.

강물에 있는 적을 서둘러 공격하지 말라는 교훈은, 오늘날에는 지형을 이용해 적을 분리시키고 가능한 적을 좁은 곳에 몰아넣고 집중 공격하라는 전술적 가르침으로 환원할 필요가 있다. 물속에 있는 적을 공격하는 것과 상륙한 뒤에 몰아넣고 타격하는 방법의 효율성이 화력의 상대성에 따라 계속 바뀌기 때문이다.
태평양 전쟁 때 미군은 섬들을 탈환하기 위해 수많은 상륙 작전을 펼쳤다. 최초의

대규모 상륙 장소였던 타라와 해변에는 바다 중간에 방파제와 같은 산호초가 있어서 산호초와 해변 사이에 얕고 거대한 호수가 형성되어 있었다. 일본군은 미군이 상륙을 시도하면 이 호수에 미군을 가두고 십자포화와 기관총 사격으로 섬멸한다는 계획을 세웠다. 이를 위해 호수 안에 미군의 기동을 방해할 장해물을 설치했고, 해안가에도 토치카와 기관총으로 물샐 틈 없는 방어망을 구축했다. 미군을 해안에 붙잡아 두어야 뒤따라오는 상륙정도 정체를 일으켜 그곳을 죽음의 호수로 만들 수 있었다.

이것은 물속의 적을 공격하지 말고 물가에 붙어서 싸우지 말라는 《손자병법》의 내용에 어긋난다. 그러나 손자시대의 화살과 현대의 야포나 기관총의 살상 범위를 단순 비교할 수는 없다. 실제로 일본군의 작전은 상당히 효과적이었던 것으로 보인다. 타라와 전투는 미 해병에게 악몽이 되었다. 물론 최초의 상륙 작전이어서 이런저런 실수가 많기도 했다. 미 해병 선발대는 거의 전멸했고, 본대는 정오까지 폭이 2미터도 되지 않는 타라와의 모래사장에 엎드려 꼼짝도 하지 못했다. 이 섬의 일본군 수비대는 5,000명 정도였는데, 그들은 거의 전멸했다. 하지만 4일에 걸친 전투에서 미 해병대도 3,300명이 사망했다.

일본군 입장에서 보면 미군을 묶어 두고, 호수에서 미군 상륙 부대를 박살낸다는 구상이 기대처럼 효과적이진 않았다. 그 원인은 2가지다. 첫째, 미군의 상대적 화력이 워낙 막강했다. 일본군의 토치카와 동굴 진지를 격멸하지는 못했지만, 함대와 공군의 지속적인 화력 지원이 일본군의 공격을 방해했다. 둘째, 일본군의 화력 수준에 비해 미군이 깔려 있는 바다는 너무 넓었다. 일본군의 포화는 무방비 상태로 가슴까지 올라오는 바닷물 속을 걸어서 나아가야 했던 미 해병에게 악몽을 선사하기는 했지만, 상륙 부대를 전체를 저지할 수는 없었다.

타라와의 경험을 바탕으로 더 세련된 상륙 작전을 펼치게 되자 미 해병의 피해는 급격히 줄었다. 미군과 일본군의 희생자 비율이 1:10까지 벌어졌다. 미군이 다시 죽음의 악몽을 만난 것은 이오지마 · 오키나와 전투였는데, 이 두 전투에서 일본군은 물속과 해변에서 맞붙어 싸우는 것을 포기하고 미군을 내륙으로 끌어들였다. 이때도 일본군은 승리하지 못했지만, 결과적으로 미군 전사자 수도 일본군과 비슷

했다. 일본군이 필리핀을 잃을 때까지 타라와 때와 같은 방어 전술을 고수한 이유가 일본군 장교들이 《손자병법》을 읽지 않았기 때문은 아닐 것이다. 그들은 물속의 적군은 무방비 상태라는 단순한 판단에다, 현대적 무기에 대한 신뢰를 더해 전술을 짰다. 《손자병법》의 도그마에 얽매이지 않는 창의적인 전략을 구상한 것이다.

그러나 예상과 다르게 전쟁의 신은 다시 《손자병법》의 손을 들어 주었다. 이 사례 때문에 역시 손자의 말씀이 영원한 진리라고 칭송하고 싶지는 않다. 손자의 교훈과 태평양 전쟁의 사례를 염두에 두고 무기와 지형의 상관관계를 다시 과학적으로 검증해 보자는 것이다. 지금의 무기는 태평양 전쟁 때보다 훨씬 발달해서 화력은 비교도 할 수 없다. 가상의 상륙 및 도하 지점을 설정하고 거기로 적군이 접근해 온다면 아군의 화력은 전장의 넓이의 한계를 극복하고, 물속의 적군을 섬멸할 수 있을까? 아니면 이번에도 손자의 교리를 따라서 기다려야 할 것인가? 보다 정밀하게 판단해 볼 일이다.

### 도하하는 적을 대하는 손자의 사고방식

하천 전투에서 도하 공격을 시도하는 적을 막을 때는 물가에 붙어서 막지 말고 고지대를 이용하라고 했다. 앞에서 적이 물속에 있을 때 맞아 싸우지 말라는 말은 화살 같은 장거리 무기를 이용한 공격을 하지 말라는 것이다. 적이 상륙하고 나면 장거리 무기로만 상대할 수는 없다. 그냥 철수하거나 백병전을 각오하고 새로운 전투를 전개해야 한다. 그래서 상륙한 적과 “싸우고자 한다면(欲戰)”이라고 표현한 것이다. 그런데 여기서 물가에 붙어 싸우지 말라는 말은 일견 이해하기 힘들다. 도하 작전이나 상륙 작전의 성패는 교두보의 확보에 달려 있다. 교두보를 허용하지 않고, 적을 움직이기 힘든 물속에 장기간 박아 두려면 아군을 물가에 붙여서 교두보를 설치할 여지를 근본적으로 차단하는 것이 효과적일 것이다. 그런데 물가에 붙어서 싸우면 결국 전투는 아군 맨 앞 열과 적군 맨 앞 열의 싸움이 된다. 최전선의 1:1 대결은 난전이 되기 십상이고 효율이 떨어진다. 물속에 들어가 있는 적은

좋은 공격 목표지만 후위에서 화살로 공격하면 그들을 흩어 놓아서 공격의 밀도를 약화시키기 때문에 생각보다 살상 효과가 적다.
물가에는 주변에 언덕이나 고지대가 있게 마련이다. 손자는 그 지형을 이용하라고 충고한다. 교두보의 확보를 포기하라는 것이 아니라 교두보에만 집착해서 시야를 좁히지 말라는 얘기다. 해안에 방어벽을 설치하고 하안단구(河岸段丘) 위에 사수를 배치하면 물가와 물속의 적군에게 십자포화를 효과적으로 날릴 수 있다.
노르망디 상륙 작전 때 독일군의 기관총 진지와 포대는 하안단구 위에 있었지, 해변 모래사장에 있지 않았다. 현대전에서는 포격과 공중 폭격 때문에 백사장에서 적을 저지한다는 것은 생각도 못할 일이다. 하지만 과거에는 적의 상륙을 방어하기 위해 물과 육지가 만나는 지점에서 한 치의 땅도 허용치 않으려 치열하게 싸우는 경우가 많았다. 해변 상륙 전쟁을 다룬 할리우드 영화를 보면 늘 이런 장면이 클라이맥스에 등장한다. 사실 이 방식은 아주 비효율적이다. 특히 적이 맨몸으로 물에 뛰어드는 것이 아니라 함정이나 뗏목을 이용해서 접근해 올 때는 더욱 위험하다. 이들과 백사장 전투를 벌이면 적군의 함선이 언덕 역할을 하면서 수비에 아주 불리하게 작용한다. 손자의 경고는 현대전에서도 여러모로 참고할 필요가 있다.

전략 · 전술을 구상할 때 '교두보'와 같이 형식적인 것들에 집착해서 전체를 보지 못하는 경우가 많다. 기병 전성시대에는 그런 돌격을 감행할 수 있는 '강인한 심장'이 절대적 지표였다. 총과 대포가 전장을 지배하자 완전무장한 병사의 집중 투입이 절대적 과제가 되었다. 2가지 성격이 혼재되었을 때는 강인한 심장을 가진 전사들이 집중 포격과 돌격을 감행하면서 대규모 학살이 발생하기도 했다.
경영학에도 생산성이나 경쟁 우위와 같이 한 시대를 풍미했던 절대적인 개념들이 있다. 개별 업계를 들여다보면 그 세계에도 나름대로 절대적 법칙들이 있다. 탄탄해 보였던 대기업과 한 시대를 지배했던 인기 제품들이 그 절대적 기준에만 집착하다 허무하게 몰락했다. 실제로는 절대적인 기준란 건 없다. 절대적으로 보이는 기준이 있고, 그것이 반세기 이상 지속되었을 뿐, 그 배경에는 유한하고 상대적인

이유가 있다. 그것을 깨닫는 것이 전술을 수립하는 출발점이다. 적의 상륙을 막겠다고 물과 땅의 경계선으로 달려갈 것이 아니라, 고지대를 찾아 적을 제압하는 방법을 찾아내라는 손자의 시각과 사고방식을 습득해야 한다.

9-2 무릇 군대는 높은 곳을 좋아하고 낮은 곳을 싫어하며, 양지를 소중히 여기고 음지를 기피한다. 위생을 증진하고 견실한 위치를 점거하면 부대에 아무런 질병도 생기지 않을 것이니 이것이 필승의 방법이다. 구릉과 제방에서는 반드시 양지에 주둔하고 오른쪽을 등져야 한다. 이렇게 해야 용병에 유리하고 지형의 이득을 얻을 수 있다. 상류에 비가 와서 물살이 물거품을 내며 내려오면 도하를 하고 싶어도 물살이 안정될 때까지 기다려야 한다.

凡軍好高而惡下, 貴陽而賤陰, 養生而處實. 軍無百疾, 是謂必勝. 丘陵堤防, 必處其陽而右背之. 此兵之利, 地之助也. 上雨, 水沫至, 欲涉者, 待其定也.

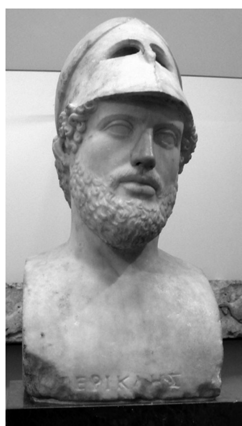
**양지를 소중히 여기고 음지를 기피한다**

1918년 1차 세계대전이 종전을 향해 가던 시기에 스페인에서 독감이 발생했다. 이 인플루엔자 바이러스는 세계 각국으로 번졌다. 전쟁으로 대군이 징집되어 집단생활을 하는 데다 세계 각국의 젊은이가 뒤섞여 있는 상황이라 독감은 더욱 빠르게 퍼졌다. 독감이 퍼지자 전투로 죽는 병사보다 병으로 죽는 병사가 더 많았다.
손자가 양지를 중시하는 이유는 군대의 위생을 유지하고 각종 질병과 추위로 인한 체력 저하를 방지하기 위한 것이다. 옛날부터 사람들은 습하고, 그늘지고, 환기가 잘 안 되는 지역에서 질병의 발생률이 높다는 사실을 경험적으로 알고 있었다. 그러나 병이 세균에 의해 발생한다는 사실은 루이 파스퇴르에 의해 19세기나 되어서 과학적으로 증명됐기 때문에 고대인의 지혜로 병을 예방하기는 쉽지 않았다. 특히 전국에서 병사를 동원해서 군을 편성하면 각지에서 온 바이러스가 뒤섞인다. 면역

이 약한 사람은 반드시 질병에 걸릴 만한 환경이었다. 조조가 적벽대전에서 실패한 이유도 전투 이전에 전염병으로 많은 병사를 잃었기 때문이다. 최근에는 그 질병이 양자강 일대의 물고기에 붙은 기생충 때문이었다는 설도 있다. 전염병이나 식중독으로 집단 감염이 발생했을 때 적군이 공격해 오면 속수무책이다.

전쟁사를 살펴보면 손자가 위생 관리에 승리하는 것이 필승의 비결이라고 말한 것이 과장이 아니다. 질병 관리에 성공하면 전투를 이기는 것보다 더 큰 승리를 거둘 수 있었다. 실제로 많은 전투에서 기발한 전술이 아니라 보이지 않는 세균에 의해 승부가 갈렸을 가능성이 높다. 손자가 속전속결을 강력하게 주장했는데, 지구전을 하면 포위한 측이나 포위당한 측이나 전염병으로 치명적인 피해를 입을 수 있다는 우려도 있었을 것이다.

펠로폰네소스 전쟁은 아테네와 스파르타가 그리스의 패권을 두고 벌였던 용호상박의 대결이었다. 이 전쟁에는 몇 차례의 극적인 전환점이 있었는데, 개전 초에는 아테네가 유리한 상황이었다. 페르시아 전쟁을 승리로 이끈 위대한 지도자 페리클레스가 이끄는 아테네는 음울한 전사들의 땅인 스파르타에 비해 활기차고, 도전적이고, 부유했다. 해군력에서 절대 우위에 있는 그들은 소아시아의 식민 도시와 에게해의 섬들을 포함해서 훨씬 넓은 영역에서 기동력 있는 작전을 펼 수 있었다. 해상 무역을 봉쇄하는 고립 작전은 장기전으로 갈수록 유리했다. 스파르타의 재정은 말라 갔고, 아테네는 계속적으로 동맹국을 늘려 갈 수 있었다.



페리클레스 : 투키디데스는 그를 가장 이상적인 정치가로 묘사했다.

다만, 육지에서의 승리는 양보해야 했다. 아테네는 도시 하나가 아니라 아테네 외곽 이타카 반도 전역을 지배하는 국가였다. 페리클레스는 아테네 성벽을 보강하고 주민들을 강력한 성벽 안으로 모았다. 막강 육군을 가진 스파르타는 추수철이 되면 아테네 일대로 출격해 농작물을 태워 청야 전술로 아테네에

게 고통을 안기려 했다. 하지만 아테네는 무역으로 벌어들인 재정으로 곡물을 수입하고 피해를 보상하며 버텼다.
페리클레스의 통찰이 빛을 발했다. 그런데 천재 정치가이자 전략가인 그도 놓친 것이 있었다. 바이러스였다. 아테네 성안의 인구가 급증하자 전염병이 발생했다. 정확한 병명은 알 수 없지만 장티푸스, 디프테리아, 이질, 독감 등이 동시에 발병한 것 같다. 펄펄 끓는 열에 고통받던 어떤 이는 저수지로 뛰어들기도 했다. 결국 식수원마저 오염되었다. 페리클레스마저 전염병으로 쓰러져 사망했다. 이 참혹한 비극으로 전쟁 1라운드는 아테네의 패배로 끝났다.

### 우측을 등진다

구릉이나 언덕 같은 고지를 우측 등 뒤에 두어야 한다는 것은 조선시대까지도 준수되었던 병법의 기본이다. 등 뒤에 고지를 두면 유리한 이유는 경사면을 따라 보병과 궁수를 배치하면 적이 공격해 올 때 보병은 경사면을 따라 비탈의 위쪽에서 전투를 벌일 수 있고, 궁수는 지속적으로 시계와 사계를 확보할 수 있기 때문이다. 그런데 확률상 오른손잡이가 많기 때문에 활을 쏠 때도 동남쪽 방향으로 사격하는 것이 가장 편하다. 칼이나 창을 사용할 때도 오른손잡이의 경우 우측에서 몸의 45도 방향으로, 즉 동남쪽으로 내려치는 것이 가장 위력적이다.
상류에 비가 와서 물이 거품을 일으키며 내려오면 도하를 중단하고 기다리라는 말은 갑자기 거대한 홍수가 닥칠 우려가 있었기 때문이다. 원래 계곡 물은 급격하게 불어난다. 전장이 화북 평원이라면 우리가 예상치 못한 더 골치 아픈 문제가 있는데, 여기서 도하를 중지하라는 것은 그냥 물가에서 기다리라는 의미가 아니다. 화북 평원은 대표적인 천정천(天井川) 지역이다. 주변에 산은커녕 언덕도 없는 곳에 물이 범람하면 1미터 이하의 수심만 되어도 매우 넓은 지역이 물에 잠긴다. 며칠을 걸어가도 앉아서 쉴 곳도 잠잘 곳도 없다. 수인성 전염병이 번지기 좋은 환경이다. 도하 중단을 결심하는 즉시 홍수를 피할 수 있는 곳으로 신속히 행군해야 한다. 그래서 손자가 이 구절을 앞의 〈군쟁〉이나 〈지형〉편이 아니라 위생을 이야기하던

중간에 집어넣은 것이다.
우측을 등진다는 것은 간단한 얘기 같지만 인체공학적 배려에 의해 탄생한 구상이다. 인체공학이라고 하면 현대인이 생각해낸 개념 같지만 그렇지 않다. 고대에도 인체공학은 있었다. 유럽의 중세를 다룬 1970년대 이전의 사극 영화에서는 마창시합에 참가하는 기사들을 기중기로 달아 올려 말에 태우는 장면이 나오곤 했다. 기사용 갑옷의 육중한 무게 때문에 그것을 입으면 제대로 걷지도 못했을 거라고 생각했기 때문이다. 나중에 인체공학적 배려가 부족한 것은 중세인이 아니라 현대의 학자들이라는 사실이 밝혀졌다. 실제로 갑옷의 무게는 25킬로그램에 가깝지만 인체공학적 설계로 중량을 분산시켜서 말에서 내려도 동작이 자유롭고, 뛸 수도 있으며 심지어는 물구나무서기도 가능했다고 한다.
전쟁의 방법론에 대해 손자는 인체공학적 관찰까지 포함해서 최고의 전투 효율을 달성하기 위한 모든 노력을 경주하고 있었다. 현대인은 과거의 과학 기술과 무기 수준이 낮다는 것을 지적할 것이 아니라, 그런 상황에서도 최고의 노력을 경주하는 이들의 자세를 배워야 할 것이다.

**9-3** 지형 중에 절벽에 둘러싸인 깊은 계곡인 절간(絕澗), 높고 가파른 절벽에 둘러싸인 깊은 계곡인 천정(天井), 우물처럼 주변에는 산이 둘러 있고 안은 움푹 들어간 분지인 천뢰(天牢), 험난하고 높은 산 사이에 끼어 협로가 나 있는 감옥 같은 곳인 천라(天羅), 울창한 숲과 풀이 엉켜 있어 들어가면 나오기 힘든 곳인 천함(天陷), 낮은 진흙 수렁인 천극(天隙) 등 길이 좁고 위태로운 곳은 반드시 빨리 지나가고 가까이 가지 말아야 한다. 아군이 이런 곳을 멀리하고 적군은 이런 곳을 가까이하게 하고, 아군은 이런 곳을 마주보게 하고, 적은 등지게 해야 한다. 행군하는 옆에 험한 지형이 있거나 수초가 우거진 택지, 갈대가 무성하게 자란 곳, 삼림이 빽빽한 곳, 수풀이 우거진 곳이 있으면 반드시 여러 번 수색해야 한다. 이런 곳은 적의 복병과 정찰병이 숨기 좋은 곳이기 때문이다.

凡地有絕澗 · 天井 · 天牢 · 天羅 · 天陷 · 天隙, 必極去之, 勿近也. 吾遠之, 敵近之, 吾迎之, 敵背之. 軍行有險阻 · 潢井 · 葭葦 · 山林 · 蘙薈, 必謹復索之, 此伏奸之所處也.

### 위험 지형을 피할 수 있을까?

절간 · 천정 · 천뢰 · 천라 등 손자가 열거하는 지형은 수비와 관측에 불리한 위험 지형이다. 손자는 이런 곳을 피하라고 말한다. 그러나 문제는 실전에서 이런 지형을 피할 수가 없다는 것이다. 전투에서 진지는 배산임수형을 취하는 것이 정석이다. 그런 적의 뒤로 돌아가기 위해서는 산지와 계곡을 통과해야만 한다. 평원에서 접전을 벌이는 동안 몰래 부대를 우회시켜 적을 습격하려면 좁은 산골짜기 길을 이용해야만 한다. 적의 경계가 소홀한 지역은 대개 지형 자체의 방어력을 믿는 곳이다. 손자가 6편에서 말한 대로 적의 허점을 찌르려면 이런 지형으로 들어가야 한다.

손자가 열거한 지형은 보편적 상식에 따른 것들이다. 우리는 위험 지형의 종류를 외울 것이 아니라 그런 곳이 위험한 이유를 파악해야 한다. 그래야 손자의 통찰력을 전쟁 이외의 영역에서도 적용하고 응용할 수 있고, 기술과 환경의 변화에 따라 새롭게 등장하는 위험 지형도 파악할 수 있다.

손자는 위험 지형엔 가까이 가지 말고 빨리 통과하는 것이 정석이라고 가르쳤다. 그러나 실제 전쟁에서 이 말을 지키기 어렵다면, 그런 상황을 이용할 줄도 알아야 한다. 위험 지형을 통과하거나 숨어들지 않을 수 없는 상황이 발생하기 때문이다. 아군은 이런 곳을 멀리하고 적을 이런 곳을 가까이 하게 하고, 아군은 이런 곳을 마주보고 적군은 등지게 한다는 손자의 말은 이런 자세를 암시한다. 피할 수 없다면 즐기라는 말이 있다. 이런 악조건에서는 즐기는 정도를 넘어 상황을 철저하게 이용할 수 있어야 한다.

1941년 코만도 대원으로 북아프리카에 파견되었던 데이비드 스털링 대위는 사막을 이용한 특수전을 구상했다. 이때까지 사막은 전쟁 불모지였다. 사막 전투라고 하면 보통 해안에 가까운 지역이 전장이었다. 사하라 사막 깊은 곳은 감히 기갑부대도 발붙이기 어려운 곳이었다. 스털링은 처음에 낙하산을 이용한 코만도식 습격 작전을 구상했다. 그러나 이것은 대실패로 끝났다. 사막에서 낙하하는 것은 의외로 어떤 지역보다도 힘들었다. 사막에는 늘 광풍이 불었고, 낙하산병은 한 번 바람에 휘말리면 원치 않는 윈드서핑을 해야 했다.

처절한 실패 후 스털링은 특수한 집단과 접촉하게 된다. 사하라의 진정한 무서움은 일단 깊이 들어가면 방향을 찾을 수 없다는 것이었다. 이 부분에 관해서는 원주민들도 한계가 있었다. 그런데 영국에서는 전쟁 전부터 사막에서 길을 찾는 방법을 찾는 연구팀이 있었다. 지리학자, 천문학자 등으로 구성된 팀과 스털링이 만났다. 이들을 길잡이로 삼아 사막을 이용하기로 했다. 트럭과 지프차로 사막 깊숙이 들어가 위장 진지를 설치하고, 그곳을 베이스캠프 삼아 독일군 진지를 공격하고 빠지는 방식이었다.


지프차에 탄 SAS 대원과 대화하고 있는 스털링
스털링은 독일군에게 포로가 되었다가 종전 후 생환했다.

스털링의 구상은 대성공을 거두었다. 그들은 통신 시설, 공항, 전투기, 급유 시설을 공격해 파괴하고 사막으로 도주했다. 그들을 찾아내는 방법은 항공 수색뿐인데, 사막의 위장술에 뛰어난 그들은 탐색을 교묘하게 피했다. 사하라에서 출몰하는 영국군 특공대는 롬멜의 아프

리카 군단에 엄청난 피해를 입혔다. 이들이 바로 오늘날까지 특수부대의 대명사로 일컬어지는 SAS(Special Air Service)의 시작이다.

사막의 SAS만이 아니라 2차 세계대전은 바다, 정글, 산악, 빙원에서 활약하는 각종 특수부대를 탄생시켰다. 오늘날의 특수전 개념도 모두 2차 세계대전 때 정립됐다. 특수전의 발달에는 여러 가지 요인이 있지만, 위험 지형에 대한 기존 개념과 자세를 바꾸었다는 것이 중요한 전기이다. 과거엔 기피 지역이었던 지형을 고난도의 훈련과 첨단 장비로 극복해낸 것이다.

**9-4** 적군과 아군이 근접해도 적이 평정을 유지하는 것은 적이 험한 지형을 믿기 때문이다. 멀리 나와서 아군에게 도전하는 것은 아군의 진격을 유도하려는 의도이다. 고지를 버리고 평탄한 곳에 자리 잡고 있는 것은 평지에 있는 것이 자신들에게 무언가 이로운 점이 있기 때문이다. 많은 나무들이 움직이는 것은 적군이 오고 있는 증거이다. 풀을 엮어 많은 장애물을 만들어 놓은 것은 적이 아군을 의심하게 하려는 것이다.[5] 새 떼가 갑자기 날아 달아나는 것은 거기에 복병이 있다는 증거이며, 짐승들이 놀라 달아나는 것은 아군을 공격하려는 적병이 있다는 증거이다. 먼지가 높고 날카롭게 오르는 것은 전차대가 오는 것이다. 먼지가 낮고 넓게 일어나는 것은 보병 부대가 오는 것이다. 먼지가 흩어져 여기저기서 오르는 것은 적군이 땔감을 조달하고 있는 것이다. 작은 먼지가 왔다 갔다 하며 움직이는 것은 적군이 숙영을 준비하고 있는 것이다. 적이 말로는 저자세를 취하면서 뒤로는 장비를 집결하는 것은 진격하려는 의도이다. 적의 언사가 완고하고 강하게 밀어붙이는 것은 퇴각하려는 의사가 있는 것이다. 경전차를 먼저 내보내 자신들의 측면에 위치시키는 것은 진을 치려 하는 것이다. 사전에 약속한 적이 없는데 갑자기 강화를 청하면 이것은 음모가 있는 것이다. 적이 분주하게 달리면서 전차를 진열하는 것은 공격

5 풀로 엮어 만드는 것은 큰 노력이나 자재 투입 없이 급조한 장애물이다. 이것은 적이 강력한 방어 진지를 구축하려는 의지나 능력이 없음을 의미한다. 단지 매복에 대해 경계심을 품게 함으로써 적군의 진격을 저지시키려는 시도라는 뜻이다.

시간을 기다리는 것이다. 적이 절반쯤 전진하고 절반쯤 퇴각하는 것은 아군을 유인하려는 것이다. 병사들이 병장기에 몸을 기대고 서 있는 것은 적군이 굶주렸다는 증거이다. 물을 길어서 서로 먼저 마시려 하는 것은 적병이 목말라 있다는 증거이다. 아군이 적에게 유리한 것을 보여 주어도 전진하지 않는 것은 적군이 피로한 것이다. 적의 막사 위에 새들이 모여드는 것은 막사가 비어 있다는 의미이다. 밤에 부르짖는 것은 적군이 겁에 질려 있는 증거이다. 군사들이 질서 없이 요란하게 구는 것은 적의 장수가 위엄을 갖추지 못했다는 것이다. 적의 군기가 질서 없이 움직이는 것은 적의 부대가 혼란하다는 의미이다. 장교들이 화를 내는 것은 적군이 싸움에 지쳐 있다는 증거이다. 말을 죽여 고기를 먹는 것은 군량이 떨어졌다는 의미이다. 물동이를 뒤집어 걸고 막사를 떠나 다시 돌아오지 않겠다고 하는 것은, 막다른 궁지에 몰린 적이 최후의 결전을 하려는 것이다.

敵近而靜者, 恃其險也. 遠而挑戰者, 欲人之進也. 其所居易者, 利也. 衆樹動者, 來也. 衆草多障者, 疑也. 鳥起者, 伏也. 獸駭者, 覆也. 塵高而銳者, 車來也. 卑而廣者, 徒來也. 散而條達者, 樵采也. 少而往來者, 營軍也. 辭卑而益備者, 進也. 辭詭而强進驅者, 退也. 輕車先出居其側者, 陣也. 無約而請和者, 謀也. 奔走而陳兵車者, 期也. 半進半退者, 誘也. 倚仗而立者, 飢也. 汲而先飮者, 渴也. 見利而不進者, 勞也. 鳥集者, 虛也. 夜呼者, 恐也. 軍擾者, 將不重也. 旌旗動者, 亂也. 吏怒者, 倦也. 粟馬肉食者, 軍無糧也. 懸缻不返其舍者, 窮寇也.

**적의 행동을 통해 의도를 파악한다**

전략과 전술을 세우는 데 있어서 결정적인 요인이 적의 의도와 능력이다. 아무리 정확한 전력 분석과 좋은 작전도 적의 의도와 맞아떨어지지 않으면 위력을 발휘하기 어렵다. 손자는 적정(敵情)을 관찰해 적의 의도를 파악하는 사례를 열거했다. 여기서 기준이 되는 것은 지형, 적의 행동과 반응, 먼지, 동물들의 행동, 지휘관과 병사들의 동태 등이다.

손자의 해석을 현장에 그대로 적용할 수는 없다. 손자의 말대로 용병하는 것은 적을 속이는 일이다. 이런 행동을 역으로 이용해서 적을 속일 수도 있다. 그러므로 적정을 정확히 파악하려면 숙련된 정찰병, 반복된 관찰, 지속적인 자극을 통해 적의 동태를 점검하고, 조작할 수 없는 현상을 탐지하는 것이 중요하다. 거꾸로 속이는 쪽에서도 적에게 이런 확신을 줄 수 있도록 노력해야 한다.

속이기 힘든 징조 중 대표적인 것이 동물들의 반응이다. 마을 개들이 일제히 짖기 시작했다거나, 풀벌레 울음소리가 뚝 그쳤다면 반드시 중요한 이유가 있다. 전사를 보면 의외로 이런 반응을 소홀히 했다가 피해를 입는 경우가 많다. 습격을 당한 쪽에서 의외로 이런 일이 자주 발생한다. 족제비가 마을 개들을 흥분시키는 경우도 있고, 개구리는 울다가 뚝 그치기를 반복한다. 그러므로 평시에 동물들의 생태를 깊이 관찰해서 평소와는 다른 징후를 포착할 수 있도록 노력해야 한다.

병사들의 심리를 파악하고 상황에 따른 병사들의 보편적 행동과 이상 징후를 구별하는 능력은 아군을 관찰하는 훈련만으로도 개발할 수 있다. 하지만 의외로 이런 능력을 가진 장병은 드물다. 대부분의 군대가 관리에만 치중하다 보니 병사들을 통제하기 위해 지나친 군기와 행정 잡무에 시달리기 때문이다. 장병들은 처벌에 대한 압박 때문에 자신들의 삶을 관찰할 기회를 얻지 못한다. 군의 특성상 어쩔 수 없는 측면도 있지만, 스스로를 관찰함으로써 경험의 주인이 되게 하는 것이 전술 능력과 전투력을 신장시키는 데 대단히 중요한 요소라는 점을 명심해야 한다. 평소의 군대는 관리가 핵심인 것처럼 보이지만, 실제 전장에서는 적응력 싸움이 되는 경우가 많기 때문이다.

적정을 관측하고 파악하는 데 유효한 방법이 삶의 경험을 이용하는 것이다. 우리나라는 일원화된 교육 및 관리 체제 속에서 살아왔기 때문에 개인의 인종적 · 환경적 차이가 크지 않다. 반면, 미군과 같이 다양한 인종으로 구성된 조직에서는 개인의 특성과 능력이 두드러진 차이를 보이는 경우가 많다. 전사를 살펴보면 사냥꾼 출신들이 저격이나 수색 · 탐지 임무에 발군의 실력을 발휘하곤 한다. 〈밴드 오브 브라더스〉의 모델인 101공수사단 506연대 2대대 5중대, 즉 이지(Easy)중대의 전사록을 보면, 매복해 있는 적을 탐지하거나 적진에 숨어 들어가 적의 초병을 저

격하는 데 탁월한 능력을 보여준 병사가 둘 있었는데, 모두 인디언 혼혈 병사였다. 그들은 시골 농장에서 태어나 사냥을 즐기는 가정환경에서 자랐다. 인디언에게 어떤 인종적 특징이 있다기보다는 전통적 환경 속에서 자연히 추적 · 탐지 · 은폐 · 사격 기술이 숙련되었다고 볼 수 있다.

9–5 지휘관이 병사들에게 영합하여 느릿느릿 자신 없게 말하는 것은 사졸의 신망을 잃은 증거이다. 자주 상을 주는 것은 지휘자가 사졸을 통솔하는 데 군색해졌기 때문이며, 자주 벌을 주는 것은 통솔하기가 곤란하기 때문이다. 지휘관이 처음에는 사졸들을 난폭하게 다루어 놓고는 나중에 그들을 두려워하여 달래는 것은 가장 잘못된 통솔 방법이다. 적이 아군에게 와서 사과하는 것은 휴식을 얻으려는 것이다. 군대가 분노하며 다가와 대치했으나 막상 결전은 벌이지 않고 버티며, 돌아가지도 않는 것은 반드시 계략이 있으니 세심하게 살펴야 한다. 군대는 병력이 적보다 많아야만 하는 것이 아니다. 오직 군사력만 믿고 무모하게 전진하지 말 것이며, 적정을 살펴서 적군을 제압하기에 족하면 그만이다. 아무런 근거도 없이 적을 가볍게 여기는 자는 반드시 적에게 사로잡히게 될 것이다. 병사들이 아직 지휘관을 친밀하게 따르기 전에 벌을 주면 사졸은 심복하지 않는다. 심복하지 않는 병사는 부리기 어렵다. 병사들이 친근하게 되었는데, 잘못한 일을 처벌하지 않으면 그들도 부릴 수 없다. 그러므로 법과 행정으로 다스리고, 무위로써 일사불란하게 해야 한다. 이런 군대가 싸우면 반드시 이긴다. 평소에 법과 명령을 잘 시행하여 백성을 가르쳐 놓으면, 백성들은 복종한다. 평소에 잘 시행해서 신뢰를 얻어 놓지 못하면 전시에 백성이 따르지 않는다. 평소에 명령을 공정하게 시행하면 장군과 병사 모두에게 득이 될 것이다.

諄諄翕翕, 徐言入入者, 失衆也. 數賞者, 窘也. 數罰者, 困也. 先暴而後畏其衆者, 不精之至也. 來委謝者, 欲休息也. 兵怒而相迎, 久而不合, 又不相去, 必謹察之. 兵

非益多也. 惟無武進. 足以併力 · 料敵 · 取人而已. 夫惟無慮而易敵者,[6] 必擒於人. 卒未親附而罰之則不服, 不服則難用也. 卒已親附而罰不行, 則不可用也. 故令之以文, 齊之以武. 是謂必取. 令素行以教其民, 則民服. 令不素行以教其民, 則民不服. 令素行者, 與衆相得也.

## 권위는 세우는 것이 아니라 얻는 것이다

여기서는 적의 지휘관, 장교, 병사들의 행동을 관찰해 적의 상태와 수준을 파악하는 방법에 대해 서술하고 있다. 군대뿐만 아니라 모든 조직에서 구성원을 관리하는 방법의 기본은 상벌과 설득이다. 이 구절을 보면 당근과 채찍이 이미 손자 때부터 사용되고 있었음을 알 수 있다. 당근과 채찍도 강약 조절과 적절한 타이밍이 필요하다. 무엇보다도 신뢰가 바탕이 되어 있지 않으면 상벌도 무용이다.
손자는 여기서 벌의 남용에 대해 경고하고 있다. 통솔에 자신감이 없는 지휘관은 엄한 군기로 자신의 권위를 세우려 한다. 무리한 벌은 병사들의 반감을 초래하게 된다. 뒤늦게 불만을 눈치 챈 지휘관은 집단 반발을 우려해서 당근을 남발하고 그들을 위로하려 한다. 손자는 이것을 최악의 지휘법이라고 단정한다. 인격에 대한 신뢰와 능력에 대한 신뢰를 모두 잃어버리기 때문이다. 하지만 역사적으로 가장 많이 반복되는 리더십 오류가 바로 이런 경우이다. 아마 손자도 그것을 알고 있었기에 강조해서 말했을 것이다. 우리 역사에도 그런 사례가 있다.

> 고려조 말에 관에서 군사를 등록시키지 아니하고 여러 장수들이 각기 병사를 모아 군사로 삼았다. 이들은 패기(牌記)라고 불렸다. 대장 중에 최영 · 변안열 · 지용수 · 우인열 등은 막료와 사졸 중에 뜻대로 통제가 되지 않는 사람이 있으면 욕설로 꾸짖어 못하는 말이 없었고 혹은 매질을 가하여 죽는 사람까지 있게 되니 휘하의 군사가 원망하는 사람이 많았다. 태조는 성품이

6 무려이이적자(無慮而易敵者) : 직역하면 '생각이 없이 적을 가볍게 여기는 자'라고 해야 하지만, 생각이 없다는 것은 곧 정확한 분석의 근거가 없다는 의미여서 '근거 없이'라고 번역했다.

> 엄중하고 말이 적었으며, 평상시에는 항상 눈을 감고 앉았었는데, 바라보기에는 위엄이 있으나 사람을 접견할 적에는 혼연히 한 덩어리의 화기뿐인 까닭으로, 사람들이 모두 두려워하면서도 그를 사랑하였다. 그가 여러 장수들 중에서도 홀로 휘하의 사람들은 예절로써 대접했으며 평생에 꾸짖는 말이 없었으므로 여러 장수들과 휘하 사람들이 모두 그에게 소속되기를 원하였다.
>
> –《태조실록》 총서 1권

고려의 장군들이 병사에게 가혹한 행동을 많이 했다는 것은 태조 이성계의 업적을 치장하기 위한 과장된 기사일 수도 있다. 그러나 과장은 하였을지 몰라도 사실적 근거가 전혀 없다고는 말할 수 없다. 사관은 가혹행위의 원인에 대한 합리적 이유도 밝혀 놓았다. 고려 말에는 정규군을 모집하고 관리하지 못했다. 장수들은 모두 사적으로 병력을 모았다. 직업 전사나 용병을 모은 것이 아니라 일반 농민을 강제로 징집했다. 훈련되지 않은 백성을 모아 놓으니 이들이 군기나 전투 의지가 있을 리가 만무했다. 이럴 때 대부분의 지휘관은 통제를 강화하고 일벌백계를 통해 군에 질서를 불어넣으려 한다. 병사들이 지휘관을 무서워해야 적과 싸울 수 있고, 생명을 희생하는 명령에 복종할 수 있다고 생각하는 것이다. 평소에 기계적으로 통제가 되어야 실전에서도 쓸 수 있을 거라고 보았다.

그러나 이것은 가시적인 질서와 권위일 뿐이다. 발걸음이 씩씩해지고 구령이 우렁차졌다고 해도 그것은 겁에 질려서인 것이지, 가슴속에 용기와 투지가 솟아난 것은 아니다. 연병장에서는 장군의 분노와 처벌이 가장 무섭겠지만 전장에서의 적군 화살과 창은 더욱 무서울 것이다. 인간에게 죽음보다 더 큰 공포는 없다. 두려움을 이용한 통제는 실전에서 더 큰 두려움을 만나 반드시 꺾인다.

기계적으로 반복되는 훈련은 반사적인 동작을 익힐 때 유효하다. 비상소집에 대응한다거나 화재나 불의의 사태에 대응할 때 반복적으로 연습한 동작은 큰 도움이 된다. 그러나 적진으로 돌격하고, 적을 제압하고, 강력한 기병이 눈앞에 나타났을 때 받는 공포감을 반사적인 동작만으로 이겨낼 수는 없다.

훈련과 군기, 통제와 규율은 병사들에게 자신감과 일체감을 주는 데 일정 부분 기

여한다. 하지만 가시적인 군기에 과도하게 의존해서는 안 된다. 진정한 군기와 권위는 빠르고 정확하고 효율적으로 군대를 이끄는 지휘관과 함께 실제 목표를 달성하는 체험을 바탕으로 형성된다. 지휘관은 전장에서 필연적으로 병사들에게 희생을 강요하게 된다. 여기서 가장 중요한 것은 지휘관이 단 1명의 병사라도 헛되이 죽게 하지 않기 위해 진심으로 노력하고 있다는 믿음이다. 이렇게 형성된 리더십만이 진정한 전장의 권위라고 할 수 있다.

## 신뢰가 없는 군은 무력하다

유럽에서는 16세기부터 용병 활용이 크게 늘기 시작했다. 르네상스기의 이탈리아와 독일의 30년 전쟁은 용병들의 천국이었다. 용병 세계에는 철칙이 있었는데, 자신들이 선출했거나 신뢰하는 지휘관이 아니면 따르지 않는 것이다. 병사들 입장에서 보면 용병이란 돈과 목숨을 거래하는 직업이지만, 고용자 입장에서 보면 상당히 비싸고 신뢰하기는 어려운 집단이었다. 고용자와 용병대 간에는 넘을 수 없는 불신의 벽이 있었다. 의리로 뭉친 것처럼 보이는 용병대장과 용병대 간에도 그랬다. 그들의 의리는 생의 가장자리로 밀려나온 사람들의 최후의 타협점 같은 것이었다. 돈이 떨어지고 이해관계가 바뀌면 배신을 밥 먹듯이 했다. 유명한 용병대장 중에는 용병 생활을 청산하고 왕이 되겠다는 큰 꿈을 꾸는 사람도 있었지만 대부분 성공하지 못했다. 밀라노를 장악한 스포르차 부자는 성공한 축에 들었다. 청년 시절의 레오나르도 다빈치도 막 고향을 떠났을 때 스포르차 밑에서 일했다. 하지만 스포르차 가문도 2대만에 몰락했다. 보통의 스위스 용병들은 돈을 벌어 집을 사서 적당히 살 수 있는 기반을 갖추는 것이 목표였다. 전투력으로 명성이 높았던 스위스 용병들은 가족들에게 상당히 많은 돈을 보냈고, 그 액수는 한 가족이 중산층이나 부유층으로 도약할 정도였다. 그런데 스위스 경제 상황이 나아지자 그동안 국민들을 먹여 살리던 퇴역 군인들이 귀찮은 존재가 되기 시작했다. 스위스 지배층들은 이런 비밀 명령도 내렸다.
“퇴역해서 고향으로 돌아오는 용병들은 비밀리에 살해할 것.”

군인은 국가에 목숨을 맡겨야 한다. 국가나 지휘관, 동료 병사에 신뢰를 상실하면 전쟁을 치를 수조차 없다. 승부를 결정하는 요인은 전투 현장에서 잘 드러나는 것과, 오랫동안 조직에 축적되어 바로 드러나지 않는 것이 있다. 병사의 전투력, 무기, 전술 등은 전자에 속한다. 명령에 대한 신뢰, 고난 극복을 함께하는 자세 등은 후자에 속한다. 이 편에서 손자는 후자를 강조한다.

유럽에서 장교 자리는 귀족들의 전유물이었다. 17세기 이후로는 부르주아 계층 젊은이들이 장교로 충원되었지만 여전히 대부분 귀족들이 선점하고 있었다. 1936년 내전이 벌어질 무렵, 스페인에서는 왕실과 귀족에 대한 분노가 극에 달해 있었다. 서유럽 선진국들에 비하면 스페인 귀족은 고루하고 무능하기 짝이 없었다. 귀족 장교들도 한심하긴 마찬가지였다. 스페인은 북아프리카 모로코 일대를 식민지로 장악하고 있었는데, 스페인 군대는 원시 부족 수준인 모로코 반군에게도 치명적인 패배를 당했다. 보다 못해 부르주아 출신 장교들이 지휘권을 탈취하고 나서야 승리를 거두었다. 그렇게 부르주아 장교들은 전쟁 영웅이 되어 군부 엘리트의 자리를 차지했다. 스페인 내전에서 우파 파시스트를 구성하는 총통 프랑코와 그의 심복들이 바로 이 그룹이었다.

부대에 만연한 불신을 방치한 스페인 장교단의 행태는 무능한 군대라는 결과를 낳았다. 모로코에서는 승리를 거둔 프랑코군도 스페인으로 돌아오자 한계를 드러냈다. 전투력 관점에서만 보면 프랑코에게 대적했던 아나키스트 전사, 국제 의용군 등 용병들은 사실 오합지졸이었다. 제대로 된 정규군이라면 상대가 될 수가 없는 군대였다. 그러나 명색이 정규군인 프랑코의 사단들은 의용군을 이겨내지 못했다. 의용군도 프랑코를 몰아낼 실력까진 없어서 긴 내전이 이어졌다. 스페인 내전은 어니스트 헤밍웨이, 앙드레 모루아, 피카소 등의 손을 통해 20세기를 장식하는 걸작을 탄생시켰지만, 군사학적으로 보았을 땐 너무나 보잘것없는 전쟁이었다.

당시 스페인은 좌·우파 모두 군사적 단합이나 전술적 발전을 이룰 기초가 되어 있지 않았다. 장교는 무능했고, 조직은 분열됐고, 불신과 음모가 판을 쳤다. 결국 어느 쪽도 제대로 된 군대를 만들지 못했다. 히틀러가 파견한 독일군이 개입하고서야 스페인 내전은 종식되었다. 독일이 파견한 군대는 약간의 공군과 콘도르 사

단이라 불린 1개 사단 병력에 불과했다. 무솔리니는 5만 이탈리아군을 파견했지만, 스페인과 비슷한 이유로 이탈리아군도 꽤나 무력했다. 그들의 무력함은 2차 세계대전까지 계속되었다.

〈계〉편에서 손자는 아군과 적군의 전력과 승부를 예측하는 기준으로 군주와 백성이 한마음이 되어 있는가, 장수의 법과 규정 등의 기준을 제시했다. 살펴보면 일리는 있지만 과연 그것을 객관적으로 측정 · 비교할 수 있는가에 대한 의문도 든다. 이 편은 그에 대한 하나의 답이 될 수 있다. 국가와 지휘관이 법과 형벌을 활용하는 방법, 일관성, 공정성과 같은 것을 계수화 하기는 어렵다. 따라서 타국의 전쟁을 언제나 열심히 관찰하고 분석해야 한다. 이런 분석을 할 때도 전략, 전술, 전투기술 등에만 주목해서는 안목을 키울 수 없다. 실전이 아니면 알 수 없고, 병사와 무기의 숫자나 사용 설명서만으로는 관측할 수 없는 요소들이 있다. 그것들이 전쟁에서 어떻게 표현되는가를 사전에 인식하고 충분히 관찰하면 다른 전쟁에서도 예측하고 적용할 수 있는 안목이 생긴다.
숫자와 명세표만으로 적절한 투자를 결정할 수 있다면 세상에 잘못 내릴 결정이 없고, 실패할 기업이 없다. 위대한 지휘관이나 세계적인 경영자들은 숫자로만 설명할 수 없는 결단을 내린다. 그들을 존경하는 사람들은 그것을 감(感)이라고 하고, 부러워하는 사람들은 운(運)이라고 말한다. 결단을 위한 감각, 즉 통찰력은 타고나기보다는 키워지는 것이라는 점을 명심해야 한다.

10

# 지형(地形)

## 제10편 지형(地形)

**10-1** 손자가 말했다. 지형(地形)에는 통형(通形), 괘형(挂形), 지형(支形), 애형(隘形), 험형(險形), 원형(遠形)이 있다. 통형은 아군이 갈 수 있고 적군도 올 수 있는 지형이다. 통형에서는 높고 양지 바른 곳을 선점하고, 식량 보급로를 확보하고 싸우면 유리하다. 괘형은 가기는 쉬우나 돌아오기가 어려운 지형이다. 괘형에서는 적이 아직 방비가 없을 때 아군이 나가서 싸우면 승리한다. 적이 대비하고 있을 때 나가 싸우다가 승리하지 못하면 돌아오기 어려워서 불리하다. 지형은 아군이 나가 싸워도 불리하고 적이 나와 싸워도 불리한 지형이다. 지형에서는 적이 아군에게 유리한 듯 유인해도 나가지 말아야 한다. 군대를 이끌고 물러나서 적이 반쯤 좇아 나오게 한 뒤에 공격하면 유리하다. 애형에서는 아군이 먼저 점거하고, 애로의 방어를 충실히 해서 적의 공격을 대비한다. 만약 적이 먼저 점거했을 경우 적이 수비지점을 완전히 점거했으면 공격하지 말고, 수비 지역에 병력을 완전히 투입하지 못했으면 공격한다. 험형에서는 아군이 먼저 점거한 후 반드시 높고 양지 바른 곳에 주둔해서 대적한다. 만약 적이 먼저 점거했으면 군대를 인솔해서 떠나고 공격하지 말아야 한다. 원형에서는 양군의 세력이 비슷하면 도전하기 어렵고, 싸워도 불리하다. 이 여섯 가지는 지리(地利)의 법칙이다. 장수된 자라면 신중하게 고찰하지 않으면 안 된다.

孫子曰：地形有通者, 有挂者, 有支者, 有隘者, 有險者, 有遠者. 我可以往, 彼可以來, 曰通. 通形者, 先居高陽, 利糧道, 以戰則利. 可以往, 難以返, 曰挂. 挂形者, 敵無備, 出而勝之. 敵若有備, 出而不勝, 難以返, 不利. 我出而不利, 彼出而不利, 曰支. 支形者, 敵雖利我, 我無出也. 引而去之, 令敵半出而擊之, 利. 隘形者, 我先居之, 必盈之以待敵. 若敵先居之, 盈而勿從, 不盈而從之. 險形者, 我先居之, 必居高陽以待敵. 若敵先居之, 引而去之, 勿從也. 遠形者, 勢均, 難以挑戰, 戰而不利. 凡此六者, 地之道也. 將之至任, 不可不察也.

### 지형에 따른 전투의 원리

손자는 이 편에서 지형을 6가지로 분류하고 지형에 따른 전투 방식을 설명한다. 지형과 전술의 상관관계를 수학공식 외우듯 해서는 통찰력을 얻을 수 없다. 지형마다 어떤 원리와 요소를 추구하고 있는지 파악하고 현실에 응용해야 한다.

통형(通形) : 가기도 쉽고 오기도 쉽다

통형은 아군과 적군 모두에 개방되어 있어 병력 투입 · 기동 · 보급이 원활한 지역이다. 이런 지역에서는 먼저 고지를 점령해 지세의 이익을 누려야 한다. 그런데 고지를 점령해도 상대에게 비슷한 고지가 있으면 완전한 우세를 누리지 못하는 경우가 많다. 여기서 핵심은 "식량 보급로를 유리하게 확보하라"라는 부분에 있다. 통형은 양쪽 다 수송은 편리한 곳이다. 같은 송유관이라면 공급되는 석유의 양은 유속에 따라 차이가 날 것이다. 조금이라도 빠른 수송 체제를 갖추는 것이 양측의 전투력을 좌우한다.

양도(糧道)는 수송로인데, 당시는 군량이 보급의 거의 전부였기에 '식량 보급로'라고 번역했다. 하지만 현대전에서는 수많은 종류의 보급품이 투입되어야 한다. 전투력은 병사와 무기의 숫자가 아니라 보급량에 좌우된다. 100문의 포가 있어도 50%의 탄약밖에 공급되지 않으면 실제 화력은 50%에 불과하다.

전격전의 사례를 보면 이 부분이 잘 이해된다. 만슈타인이나 구데리안이 기갑 사단을 앞세우고 화살 같은 종대로 적진을 파고드는 전격전 계획을 처음으로 올렸을 때, 대부분의 독일 장군들이 반대했다. 적도 똑같이 역습을 가해 아군 보급로를 절단할 수 있다는 것이었다. 그런데 실제 전투가 개시되자 프랑스군은 효과적인 역습을 가할 수 없었다. 양측 다 통형 지형에서의 싸움이었지만 프랑스군은 전속력으로 전진하는 기갑 부대를 지원할 보급 체제나 능력을 갖추지 못했다. 반면 독일군은 사전에 전격전을 연습하면서 신속한 보급 체제를 마련하기 위해 최선을 다했다. 잡기 쉽고 야적하기 쉬운 손잡이 달린 사각형 기름통을 개발하고, 논스톱 주유 방식을 개발했다. 진격로 곳곳에 주유소를 설치하는데, 전차가 이곳에 정차해서

기름을 넣는 방식이 아니다. 마라톤 선수가 달리며 물을 마시듯 기름통을 채서 달리면서 주유하는 것이다. 다 주유한 기름통을 길가에 던지면 청소 부대가 그것을 수거해 주유소로 가져가 다시 통을 채웠다. 패튼의 기갑 부대도 달리면서 기름을 넣었다. 그 방식은 조금 다른데, 공중 급유기처럼 수송 트럭이 함께 달리면서 기름통을 주고받는 방식이었다.

현대적으로 해석한 '양도'는 단순한 수송로가 아니라 군의 재생 · 순환 능력까지 포함한 개념으로 이해할 수 있다. 1973년 10월 벌어진 4차 중동전, 즉 욤기푸르 전쟁에서 이스라엘과 아랍 연합군은 치열한 탱크전을 벌였다. 모든 물량을 단기간에 소모하는 격전이었다. 양측 탱크의 성능은 큰 차이가 없었다. 이스라엘은 영국제 센츄리온 탱크가 주력이었고, 아랍군은 소련의 최신예 전차인 T-62와 T-55가 주력이었다. 그런데 아랍군에겐 실력 있는 정비사가 부족했다. 고장 난 탱크를 수리해서 전선으로 돌려보내는 비율이 너무 낮았다. 반면 이스라엘은 우수한 정비 시스템과 인력을 확보해서 전투 현장에 투입함으로써 탁월한 회복력을 보여주었다.



욤기푸르 전쟁 당시 이스라엘군 전차

모세 하렐 중령의 대대에는 250대의 전차가 있었는데 100대가 완파되었고, 150대는 즉시 수리를 해서 전선으로 되돌아갔다. 표면적으로는 아랍 연합군의 전차 전력이 우세했지만, 시간이 갈수록 전차 소모량에서 급격한 차이가 났고, 급기야 전세가 역전되었다.

## 괘형(挂形) : 가기는 쉬우나 돌아오기는 어렵다

병자호란 당시 남한산성에서 농성 중이던 조선군 진영에서는 수비만 할 것이 아니라 공격을 해야 한다는 주장이 나왔다. 전쟁에 대해 전혀 모르고 스스로 나가 싸울

일도 없는 문신들의 주장이었다. 무신들은 반대했다. 후금군의 수준을 볼 때 쉽게 기습당할 군대가 아니라는 것이었다. 그러자 무신들에게 겁쟁이라는 비난이 빗발쳤다. 결국 여론에 밀려 성벽을 넘어 나가서 적을 기습한다는 계획이 수립되었다.

물론 기습은 참담한 실패로 끝났다. 남한산성은 상당히 가파른 비탈 위에 세워져 있다. 성벽을 넘어 공격해 나가기는 쉽지만 후퇴하려면 가파른 비탈을 기어올라야 한다. 기습에 실패하자 조선군은 성으로 돌아오기 위해 안간힘을 썼지만 결국 전멸하고 말았다. 기습이 실패로 돌아가자 작전을 지시한 문관들은 장군들이 지휘를 잘못했기 때문이라며 다시 책임을 전가했다.

비탈뿐 아니라 좁은 도로도 괘형이 될 수 있다. 똑같은 도로라도 진입할 때는 주도권을 보유하고 있으므로 부대의 진행 순서와 시간을 조절해서 순조롭게 이동할 수 있다. 그러나 만약 퇴각하게 되어 많은 병력이 한꺼번에 몰리면 돌아가기 힘든 험로가 되어 버린다. 괘형에서는 힘든 퇴각로에 있는 적을 공격할 때 큰 효과를 거둘 수 있다. 적을 유인해서 퇴로에 몰아넣는 것이 관건이다.

### 지형(支形) : 아군도 불리하고 적도 불리하다

전쟁사에서 지형에 해당하는 2가지 전례가 있다. 연합군과 일본군이 격돌한 남태평양과 버마의 정글지대, 그리고 미 해병대와 중공군이 혈전을 벌인 개마고원이다. 지형에서 벌이는 전투는 최악의 난전이 되기 쉽고, 피아간에 처참한 손실을 야기한다. 그러나 지형에 대해서는 새로운 관점에서 접근할 필요도 있다. “전투를 벌이기 곤란한 지형”이라고 할 때에는 숨은 전제가 있다. 정상적인 편제를 갖춘 대규모 부대가 진입하기 어렵고, 보급선을 유지하기도 어렵다는 말이다. 이 전제를 수정하면 전혀 다른 의미가 될 수 있다. 태평양 전쟁과 개마고원 전투에서 미군, 영국군, 일본군과 중공군은 각각 새로운 시각으로 지형에 접근했고, 획기적인 성과를 거두었다.

개마고원으로 통하는 도로는 일제 강점기에 닦은 1~2차선 규모의 산악 도로로 연결되었다. 구불구불하고 좁은 도로는 양쪽 모두 가파른 비탈이거나 최소한 한쪽은 비탈이었다. 도로도 좁고 시야는 막혀서 사방이 매복 공격에 적합한 곳이었다. 그

런데 중공군은 이 지형에서 중요한 점을 포착한다. 이런 산악 지대는 대규모 정규군이나 차량의 신속한 진입은 어렵지만, 도보로 산을 타면 골짜기와 능선을 이용해 어디든 갈 수 있다. 악지형일수록 관측과 경계는 어렵기 때문이다. 중공군 병사들은 은폐·엄폐술과 강인한 인내심, 믿기 힘든 복종심을 발휘해 영하의 산하로 들어가 미군에게 전혀 탐지되지 않고 산속에 포진했다. 도보 이동이 야기하는 중장비와 보급의 부족은 기습적인 포위 공격과 인해전술로 대체했다. 중공군은 20만이 넘는 병력과 보급 물자를 산길과 도보로 수송할 수도 있다는 역발상으로 지형(支形) 산지를 통형 지형으로 바꾸었다.

정글전도 이동과 보급이 곤란하고 경계와 방어가 불가능하다는 특징을 갖고 있다. 일본군도 도보 진격으로 이동과 보급의 곤란은 극복하고, 경계와 방어가 불가능한 이점을 역이용했다. 과달카날·뉴기니 전투에서 일본군은 개인 화기와 식량은 물론 포탄까지 짊어지고 야포를 끌면서 정글로 들어섰다. 비가 오면 정글은 진흙탕이 되어 잠잘 곳은 물론이고 앉아서 쉴 곳도 없어진다. 정글은 거의 매일 비가 온다. 믿기지 않지만 정글에서의 이동 속도는 정예병이라도 하루에 10킬로미터에 불과하다. 일본군은 초인적인 능력으로 정글은 극복했지만 전투까지 이기지는 못했다. 결과적으로 일본군은 지형을 극복했다기보다는 필사적으로 도전하다가 무너졌다고 표현할 수 있지만, 지형의 장점을 간파하고 이용하려 시도했다는 점만은 인정해줄 만하다.

미군과 영국군도 개마고원과 버마에서 동양 군대와는 다른 방식으로 지형(支形)의 한계를 극복했다. 미 해병대는 공중 지원이 없었다면 보급이 끊겨 개마고원에서 살아 나오지 못했을 것이다. 수송뿐만 아니라 전투기의 공중 공격도 지상의 지형에 구애받지 않았다. 손자의 시대엔 상상할 수 없었던 기술의 발달이 지형의 성격을 바꾸고 있다.

### 애형(隘形), 험형(險形), 원형(遠形)

애형, 험형, 원형의 구조에 대해 손자는 별도의 설명을 하지 않았다. 통형, 괘형, 지형이 성격에 의한 구분이라면 뒤의 3가지는 지형의 형태에 의한 구분이어서 추

가 설명을 하지 않은 것 같다. 실제 지형을 보면 이 6가지 기준이 정확히 적용되지 않는다. 개마고원 지대는 지형일 수도 있지만 애형이나 험형으로 볼 수도 있다. 범주에 따라 지형 안에 애형과 험형이 존재하기도 한다. 손자가 이렇게 지형을 분류했을 때는 현대의 개념보다는 좁은 범위로 파악했을 가능성이 높다. 고대의 전쟁은 전투가 벌어지는 영역이 상대적으로 좁았다. 주변에 10만 이상의 병력이 포진해 있다고 해도 기동력과 수송력이 약해서 몇 개의 주요 포인트에서만 전투가 벌어졌기 때문이다.

오늘날 손자가 구상했던 전투 범위까지 정확히 파악할 수는 없고, 그것이 큰 의미도 없다. 현대전의 전장 범주는 손자 시대와는 비교도 할 수 없다. 예를 들어 원형의 경우 오늘날의 전쟁에서 손자가 말한 원형을 정확하게 '물리적 거리'로 생각하기는 힘들다. 양국 군대가 똑같이 50킬로미터를 떨어져 있다 해도 한쪽은 지상군 전력만 보유했고 한쪽은 공수부대를 보유했다면 양군의 거리 개념 자체가 다른 것이다. 따라서 애형, 험형, 원형에 대해서는 별도의 구체적 고찰을 할 필요는 없다고 생각된다.

**10–2** 패배하는 군대에는 주병(走兵),[1] 이병(弛兵),[2] 함병(陷兵),[3] 붕병(崩兵),[4] 난병(亂兵)[5], 배병(北兵)[6]이 있다. 이 6가지 군대는 하늘의 재앙에 의한 것이 아니라 장수의 잘못에서 생기는 것이다. 양측의 전투력이 서로 비슷한데 1의 병력으로 10을 공격하는 것을 주병이라고 한다. 사병들은 강한데 장교들이 약한 것을 이병이라고 한다. 장교들은 강한데 사병들이 약한 것이 함병이다. 고위 장교가 화를 내고 장군의 명령에 불복해서 적과 조우하면 상관의 명령을 무시하고 제멋대로 분노하며 싸

1 주병(走兵) : 달아나는 군대.
2 이병(弛兵) : 군기가 해이해진 군대.
3 함병(陷兵) : 적의 공격을 지탱하지 못하는 군대.
4 붕병(崩兵) : 장수가 자기의 역량을 모르는 군대.
5 난병(亂兵) : 군 내부에 기강이 없고 배치도 제멋대로인 군대.
6 배병(北兵) : 다소 모호한 개념이다. 임무를 감당할 역량이 안 되는 군대를 말한다고 본다. 붕병이 지휘관의 역량 부족이라면 배병은 부대 전체의 역량 부족이다.

우게 된다. 장수가 자신의 능력을 모르는 군대를 붕병이라고 한다. 장수가 나약하여 위엄이 없고, 지시가 명확하지 못하고, 장교와 병사 간에 질서가 없고, 진의 병력 배치가 제멋대로인 군대를 난병이라고 한다. 장수가 적세를 정확히 가늠하지 못하고, 적은 병력으로 많은 병력과 싸우며, 약한 부대로 강한 부대를 치며 정예 부대를 선발하지 못하는 군대가 배병이다. 이 6가지는 패배로 가는 길이다. 장수된 자라면 신중하게 고찰하지 않으면 안 된다.

故兵有走者, 有弛者, 有陷者, 有崩者, 有亂者, 有北者, 凡此六者, 非天之災, 將之過也. 夫勢均. 以一擊十, 曰走. 卒强吏弱, 曰弛. 吏强卒弱, 曰陷. 大吏怒而不服, 遇敵懟而自戰, 將不知其能, 曰崩. 將弱不嚴, 教道不明, 吏卒無常, 陳兵縱橫, 曰亂. 將不能料敵, 以少合衆, 以弱擊强, 兵無選鋒, 曰北. 凡此六者, 敗之道也. 將之至任, 不可不察也.

### 패배하는 군대의 6가지 유형

패배하는 군대의 유형은 곧 잘못된 리더십의 유형이기도 하다. 흔히 리더십에는 왕도가 없다고 한다. 리더십을 공부하려 들면 너무 다양한 성공 · 실패 사례 때문에 혼동을 겪기 쉽다. 머리로 배운 것을 실제 자신에게 적용하기도 만만치 않다. 사례의 겉모습만 보기 때문이다.

손자가 패배하는 군대의 유형을 말한 것은 단지 이런 군대는 반드시 패한다고 지적하려 했던 것은 아니다. 군대는 항상 변하며, 상대적인 특징이 있다. 약한 군대와 싸울 때는 정예병이던 군대도 강한 군대와 만나거나 리더십, 전술, 무기 등이 열세하면 주병이나 난병이 될 수 있다. 반대로 패배하던 군대가 정예군으로 발전할 수도 있다. 손자가 제기한 기준 요소를 정확히 파악하고, 적절한 전술을 택하면 꼭 이기지는 못해도 지지는 않으며, 병사들이 리더에 대한 신뢰를 잃고 무너지는 것을 막을 수 있다. 리더에 대한 근본적인 신뢰가 쌓이면 약하던 군대도 단련이 되어 강군으로 변한다. 미국 독립전쟁 때 워싱턴의 군대는 민병대 수준이었다. 워

싱턴은 정면 대결을 피하며 계속 도망만 쳤다. 아메리카 대륙 북부의 추운 계곡까지 들어간 그는 겨울이라 전쟁이 잠시 중지된 틈을 타 병사들을 조련했다. 계곡을 나온 미군은 정예병이 되어 있었고, 영국군과 대등하게 싸우기 시작했다. 모택동의 대장정도 이와 비슷한 사례이다. 모택동 집권 이전에 공산군은 국민당과 정면 대결을 벌이다가 여러 차례 큰 패배를 맛보았다. 모택동이 정면 대결을 피하고 게릴라전으로 전환하면서 공산군은 싸울 수 있다는 자신감을 얻기 시작했고, 결국은 세력을 확보해 국민당을 패주시켰다.

① 주병

주병은 전투를 포기하고 달아나는 군대이다. 1/10의 전력으로 무모한 공격을 하니 병사들이 달아난다는 의미이다. 남북전쟁과 1차 세계대전의 전투 사례를 보면, 실제 전쟁에서 이런 이유만으로 병사들이 달아나지는 않는다. 전장에서는 도주하기가 더 힘든 경우가 많기 때문이다. 쉽게 와해되는 군대는 사실상 달아나는 것과 다름이 없다고 보아야 한다. 현대전은 사격전이어서 도주가 적다. 하지만 예전엔 백병전이 많아서 그것이 주는 공포는 더 컸다. 적이 백병전으로 치고 나온다면 겁을 먹은 병사들은 손자 말대로 기다렸다는 듯이 달아날 것이다.

실제 전쟁에서 적군과 아군의 전력 차이를 이해하지 못하거나, 용감히 싸우면 이길 수 있다는 식의 맹목적인 신념으로 병사들을 전멸시킨 사례도 적지 않다. 이런 패전을 당하면 병사들이 달아날 뿐 아니라 그 이후에도 병사들이 모이지 않는다. 임진왜란 때나 한말에 모집한 의병의 정신은 높이 살 만하지만, 그들은 무모한 전투를 벌이는 경우가 종종 있었다. 오늘날 그들의 정신을 추앙한다는 것도 물론 좋지만, 군사적으로는 냉정한 분석이 뒤따라야 할 것이다.

② 이병

이병의 대표적인 사례로는 제정 러시아군이 있다. 당시 러시아 귀족 장교들은 편하고 좋은 보직을 차지하고 술과 파티로 세월을 보냈다. 18세기 유럽의 한 귀족 출신 장군은 "장교에게 필요한 것은 골치 아픈 전술 공부가 아니라 대담한 심장과

(술을 감당해 내기 위한) 튼튼한 위장뿐이다"라고 말했다. 물론 러시아에도 뛰어나고 명석한 전술가들이 있었지만, 그들은 술꾼들에게 밀려났다. 놀고먹기만 하는 장교들을 보고 "저들이 하는 유일한 두뇌 활동은 카드놀이 뿐"이라는 말도 돌았다.

러시아 병사들은 강인하고 충성도가 높았다. 그들이 실전에서 무수히 살육당한 것은 장교들이 그들을 제대로 조직 · 운영하지 못했기 때문이다. 1차 세계대전에서 러시아군은 참혹한 패전을 당했다. 결국 참다못한 병사들이 반란을 일으켜 제정 러시아를 전복시켰다. 러시아 혁명이 발생하게 된 이유다.

③ 함병

장교들은 강한데 사병들이 약하다? 이런 사례가 있을까 싶지만, 인도나 아프리카에 파견되었던 군사 고문단과 막 긁어모은 병사들을 합해 급조된 군대가 바로 함병의 전형이다. 장교라는 골격이 있고, 좋은 전술을 고안해 내도 병사들이 받쳐 주지 못하면 굳지 않은 시멘트처럼 골조만 남기고 꺼져 버린다.

오랫동안 체계적으로 준비된 군대이고 소속 장교들이 우수하다면 사병들이 우수하지 않을 수가 없다. 다만 패전 후 생존한 장교들이 급조해서 병력을 모았다거나 군주가 무능할 경우, 또는 국가 재정이 약해서 사전에 군대를 양성하지 않은 경우가 여기에 해당된다. 한국전쟁 직전의 미8군이 비슷한 경우였다. 기간장교와 부사관 중에는 2차 대전 참전 용사들이 상당수 포함돼 있었지만, 일본에서 편하게 거주하던 그들은 훈련을 전혀 받지 않은 상태였다. 방아쇠만 당길 줄 알았지, 총도 제대로 다루지 못하는 병사가 태반이었다. 대대급 이상의 전술 기동 훈련도 전혀 하지 않았다. 군사 고문단으로 외국에 파견된 군인들이 종종 이런 경험을 한다. 선진 훈련을 받은 장교들이 있었지만 그들은 병사들을 훈련시킬 충분한 시간을 갖지 못했다. 선진국에서 교육을 받았어도 껍데기만 배우고 무조건 모방만 해서 현지 적응에 실패하는 경우도 있었다. 장교는 현지 상황에서 최선의 전력을 끌어내기 위한 노력과 지혜가 부족하고, 병사들은 몸에 맞지 않는 옷을 입고 있는 경우가 바로 함병이다. 이런 군대는 헛된 노력만 하다가 누적된 불신 때문에 무너진다.

④ 붕병

감성이 앞서고 지성이 부족해서 눈앞의 현실만 보는 무능한 지휘관이 전황이나 적정도 파악하지 않은 채 제멋대로 싸우다 병사를 전멸시키는 경우는 전쟁사에 비일비재하다.

카스터 중령이 이끄는 제7기병대는 리틀 빅혼 전투에서 처참하게 전멸했다. 카스터는 두 동생과 처남이 함께 전사해서 카스터 일가가 몰살당했다. 카스터가 왜 이런 무모한 전투를 벌였는지는 확실하지 않다. 그 무렵 카스터는 파면과 복직을 반복하면서 군 경력이 위태로운 상태였다. 잘생긴 외모와 대중적 인기를 발판으로 정계 진출의 야심을 품고 있었다는 설도 있다. 카스터는 손자가 묘사한 그대로 분노하기만 하고, 상관의 명령을 무시하고, 자기 능력은 모르면서 제멋대로 싸우는 지휘관이었다. 사관학교를 거의 꼴찌로 졸업한 그는 남북전쟁에서도 무모한 공격으로 수많은 부하를 죽였다. 그러나 당시엔 그런 지휘관이 한둘이 아니었기 때문에 그의 무모한 작태가 드러나지 않았다. 오히려 용기와 뚝심으로 포장되어 명성을 얻었다. 남군의 전설적 기병대장인 잽 스튜어트의 기병대를 격파함으로써 영웅이 되기도 했다.

카스터는 리틀 빅혼 전투에서 인디언의 수가 많으니 조심하라는 충고를 거듭 무시하고 지원 부대를 기다리지 않고 출정했다. 나중에 확인된 바로는 인디언의 병력은 카스터 부대보다 5배 이상 많았다. 전장의 지형은 협곡과 강으로 분리되어 협공이 어려운 지역이었다. 카스터는 공격 부대를 3개 중대로 나누고 자신은 1개 중대만을 이끌고 진격했다. 자신이 인디언 마을의 뒤로 돌아가 습격하면서 퇴로를 차단하면 나머지 2개 중대가 정면으로 쳐들어가는 전형적인 '망치와 모루' 전술이었다. 그러나 지형 탓으로 중대 간에 협력이 될 수가 없었고, 인디언 전사들은 동시에 양방향으로 싸워서 3개 중대를 이겨낼 수 있을 정도로 강했다. 적진 깊이 들어간 카스터의 중대는 퇴로를 찾지 못하고 말에서 내려서 싸우다 전멸했다. 다른 2개 중대는 큰 피해를 입고 후퇴했다.

⑤ 난병

장수가 나약하여 위엄이 없고 지시가 명확하지 못하며, 장교와 병사 간에 질서가 없고 진의 병력 배치가 제멋대로인 군대가 난병이다. 1940년 9월, 현재의 리비아를 장악하고 있던 이탈리아군은 이집트를 침공했다. 이집트는 영국의 식민지였다. 영국, 인도, 아프가니스탄, 파키스탄 등 여러 나라의 연합군이 이집트를 방어하고 있었다. 이탈리아군의 초반 기세는 좋았지만 영국군의 적수는 되지 못했다. 12월에 영연방 군대가 대대적인 반격을 개시하자 이탈리아군은 순식간에 무너졌다. 이집트에서 리비아 서쪽 끝까지 광활한 영토를 단숨에 내주었다. 이 전쟁은 웃지 못한 일화를 많이 남겼다. 한 영국군 대대는 이탈리아군 기지를 공격하라는 명령을 받았다. 기관총 사수가 딱 2발을 발사하자 이탈리아군 진지에서 백기가 올라왔다. 한 장교가 백기를 발견하고 소리치자 대대장은 무슨 잠꼬대 같은 소리를 하느냐고 나무랐다. 영국군이 기지로 진입하자 이탈리아군 준장이 500명의 부하와 함께 차렷 자세로 정렬하고 그들을 맞이했다. 이탈리아 장군이 영국군 중령에게 악수를 청하며 말했다. "우리는 최후의 총탄까지 다 소모해 버렸습니다." 중령이 옆을 돌아보니 기지에는 탄약이 산더미처럼 쌓여 있었다. 이탈리아군 장교들은 의욕이 없을 뿐 아니라 훈련이 되어 있지 않았다. 나중에 이탈리아군과 함께 전투를 치러 본 롬멜은 포병 장교는 그저 포를 쏠 줄만 알지, 보병에 대한 전투 지원 등 포병 전술에 대해서는 아는 것이 하나도 없었다고 회고했다.

물론 이탈리아군 모두가 그랬던 것은 아니다. 그러나 1차 세계대전 당시의 무기도 상당수 그대로 쓰고 있었고, 전반적으로 장비가 부족했다. 장교와 병사들은 무솔리니 정권에 대한 불만이 가득했으며, 전쟁의 명분에도 공감하지 못했다. 그들 스스로가 영국을 상대로 싸울 만한 능력을 갖추지 못했다는 사실을 알고 있었다. 장교들이 무능해서 신뢰감이 없으니 병사들도 의욕이 없었다. 한 독일군 장교는 이탈리아군이 영국군에 포위되어 항복하려는 것을 보고 이탈리아군을 지원하기 위해 영국군을 향해 사격을 개시했다. 그러자 이탈리아군은 이 기회를 이용하기는커녕 그대로 영국군 진지를 향해 달려가기 시작했다. 전형적인 난병의 모습이다. 이렇듯 난병이 발생하는 가장 큰 이유는 국가가 전쟁을 제대로 대비하지 못해 군대

의 수준이 전쟁의 규모에 맞지 않는 것이라고 할 수 있다.

⑥ 배병

장수가 적세를 정확히 가늠하지 못한 상태에서, 적은 병력으로 많은 병력과 싸우고 약한 부대로 강한 부대를 치며, 정예 부대를 선발하지 못하는 군대를 배병이라고 한다. 1592년 임진왜란으로 한양이 왜군에게 함락되었다. 경상도 병력이 와해되자 조정에서는 아직 건재한 충청 · 전라도에 병력을 소집해서 한양을 수복하라는 명령을 내렸다. 5월에 삼도 근왕병이 한양 수복 작전을 개시했다. 대외적으로 10만이라고 소문이 났는데 실제 병력은 1만이 되지 않았다. 게다가 길을 나누어 올라왔기 때문에 전투에 참가한 병력은 그보다 훨씬 적었다. 조선은 상비군이 병력이 극히 적었다. 대부분이 예비군과 비슷한 방식으로 동원해서 편제하게 되어 있었고, 그 병력은 각 고을 수령이 통제했다. 군현에서 징발한 병력은 도 단위로 모였다. 도의 총사령관은 문관인 관찰사와 무관인 병마사가 함께 담당했다. 휘하 연대장 · 대대장 · 중대장에 해당하는 간부는 지방 수령들이 맡았다. 문제는 문관과 무관이 섞여 있다는 것이었다. 작은 전투일 때는 문관이 무관 수령에게 병력을 양도하거나 지원하는 것으로 문제를 해결할 수 있었다. 그러나 임진왜란은 조선 건국 후 첫 전면전이었다. 모든 수령이 각 고을의 병력을 동원해 참전해야 했다. 심지어 이렇게 대규모 병력을 소집해 기동 훈련을 해 본 적도 없었고, 삼도의 병력을 모으니 총사령관이 없어서 3명의 관찰사와 3명의 병마사가 운영하는 체제였다. 충청도 관찰사였던 윤선각은 "우리는 백면서생이라 진을 치는 법, 도로를 선택하고 나아가는 법에 대해 아는 것이 하나도 없었다"라고 회고했다. 비웃는 사람도 있겠지만, 이런 군대와 조직력으로 왕명에 복종해서 일본군을 상대하려 한 용기가 대단하다고 평가할 수도 있겠다.

전라도 선봉장은 백광언을 임명했는데, 그저 그가 제일 뛰어난 장수라고 소문이 난 까닭이었다. 백광언은 광교산 부근에서 무장이 빈약한 200명가량의 일본군 사역 부대를 격파했다. 경상도 정찰대는 작은 일본군 초소 하나를 공격해서 함락했다. 사기가 조금 올랐지만 조선군의 접근을 포착한 일본군이 반격에 나섰다.

일본군 정예 무사들의 공격에 백광언이 전사하고, 선발대가 무너지자 병사들이 겁을 먹고 도망치기 시작했다. 여기저기 분산되어 있던 조선군 진지는 이미 위치를 파악이 끝난 일본군에게 기습을 당했다. 당시에 권율과 황진같이 나중에 조선군의 간성(干城)이 되는 장수들이 수령으로 참전하고 있었지만, 아직 전면에 나서지는 않았다. 일본군 병력도 그리 많지는 않았다. 조선군은 적의 실력을 전혀 가늠하지 못했다. 약한 군대로 강한 군대를 치는 배병의 모습이었다. 잘 훈련된 군대와 싸울 때일수록 중심축이 되어 전황을 개척할 정예군이 필요한데, 삼남 근왕병은 그저 지역 연합군이어서 그런 사전 조치도 전혀 없었다. 정예군 선발을 하지 못했으니 숨어 있는 뛰어난 자원도 제대로 쓰지 못했다.
광교산 전투는 배병의 전형이다. 조선군은 전면전에 대응할 준비가 전혀 되어 있지 않았다. 그러나 이 전투에서 권율과 황진이 만났고, 의기투합한 그들은 병력을 합쳐 함께 훈련시켰다. 이 병력이 나중에 이치 전투를 벌여서 왜군이 호남으로 들어오는 것을 막았다. 나중에 권율은 행주대첩보다 이치 전투에서의 승리가 더 중요했다고 회고했다. 광교산 전투와 이치 전투는 배병이 왜 발생하는지, 배병을 어떻게 극복할 수 있는지를 보여 주는 사례라고 할 수 있다.

**10-3** 지형은 용병을 지원하는 보조 수단이다. 적의 세력을 가늠해서 승리를 얻는데, 지형의 험한 것과 좁은 것, 원근을 계산하는 것은 명장의 도리이다. 이 도리를 알고 싸우면 반드시 승리하고, 모르고 싸우면 반드시 패배한다. 그러므로 싸워서 반드시 승리하는 상황이면 군주가 싸우지 말라고 해도 반드시 싸우는 것이다. 싸워서 승리하지 못할 상황이면 군주가 싸우라고 해도 싸우지 않는 것이다. 고로 진격할 때는 명성을 구하지 않고, 퇴각할 때는 죄를 두려워하지 않는다. 오로지 병사와 국민을 보호하고, 군주에게 이익이 되도록 하는 장수가 나라의 보배이다.

夫地形者, 兵之助也. 料敵[128]制勝, 計險阨[129]·遠近, 上將[130]之道也. 知此而用戰者必勝, 不知此而用戰者必敗. 故戰道必勝, 主曰無戰, 必戰可也. 戰道不勝, 主曰必戰,

無戰可也. 故進不求名, 退不避罪, 惟人是保, 而利合於主, 國之寶也.

### 재량권의 위임

손자는 장군이라면 군주의 명령이라도 불복할 줄도 알아야 한다고 말한다. 그리고 군주를 향해서는 이런 장군이 진짜 나라의 보배라고 역설한다. 그러나 이 얘기에 공포를 느끼지 않을 리더가 얼마나 될까.

물론 손자의 이런 강경 발언은 시대 상황도 고려해서 생각해야 한다. 손자의 시대에는 한번 원정을 떠나면 전황을 일일이 보고받기도 쉽지 않았다. 모두 보고받고 지시하려다가는 패배할 것이 뻔했다. 따라서 원정군 사령관에게는 막대한 재량권을 위임할 수밖에 없었다. 적정에 대한 정보도 소문으로 듣는 수준과 크게 다르지 않았기 때문에 현지에 가서 확인해야만 그나마 정확한 판단을 내릴 수 있었다. 처음에 조정에서는 싸우지 말자고 결정을 했어도 현장에 가서 보니 적군의 협상 제안은 거짓이니 즉시 싸워서 격퇴해야 한다는 결정을 내릴 수도 있는 것이다. 만약 보고하고 승인을 받자면 오가는 데만 며칠이 걸릴지 알 수 없다. 현지 지휘관이 결정을 내릴 수밖에 없는 이유다.

이런 사정을 알면서도 재량권 위임을 망설이는 군주도 많았을 것이다. 군사적 재량권이란 정권 입장에서는 가장 큰 위험 요소이기 때문이다. 그러나 우선 전쟁에서 승리하려면 재량권을 주어야만 한다. 전장 상황은 돌발 상황의 연속이다. 그 속에서 기회를 포착하는 자가 승리한다.

통치자로서 세종과 세조를 비교하면, 세종은 치밀하게 모든 가능성과 제도를 검토하고 결정을 내리는 스타일이었다. 세조는 반대로 문제를 단순화시키는 특이한 능력이 있었다. 관료가 새로운 정책에 대한 여러 가지 복잡한 절차와 문제점을 나열

7 요적(料敵) : 적의 세력을 헤아려 봄. 적에 대한 분석과 예측을 말한다.

8 험애(險阨) : 험지와 애지. 즉 좁은 지형.

9 상장(上將) : 상장은 보통 상장군이라는 의미로 사용하지만 여기서는 상급의 수준을 지닌 장수라는 의미이다. 의역해서 명장이라고 번역했다.

하면 말을 딱 끊고 "그런 건 다 필요 없다. 네가 하기 싫어서 그러는 것 아니냐"라고 단정하는 스타일이었다. 물론 관료의 부정적 태도도 하나의 요인이었겠지만, 그것만이 사안의 전부가 아닌데도 세조는 자기 판단대로 밀어붙였다.

정책과 제도를 만드는 데 있어서는 세종의 성품이 더 장점이 많다. 세조는 한두 가지 원칙을 정하면 그것으로 끝이었다. 초기엔 추진력이 있어 보이지만 문제점이 발견되면 구멍은 점점 커졌고 결국 수렁에 빠져 엔진이 꺼졌다. 하지만 전쟁을 할 때는 두 사람의 성품이 반대로 작용했다. 세종은 답사를 통해 지리를 측정하고 현지인에게 물은 후에 완벽한 계획을 수립하려다 보니 중간에 정보가 새는 경우가 많았다. 작전을 실행하면 어디선가 반드시 착오가 생겼다. 세종의 여진 정벌은 결과적으로 성공한 원정이었지만 절반의 승리이기도 했다. 반면에 세조는 지휘관에게 전장을 맡겨야 한다는 원칙을 분명히 지켰다. 큰 줄기만 잡아주고, 최종적으로는 현지 상황에 맞춰 지휘관이 결정하라고 지시했다. 이유 없이 진군을 두려워하고 지구전으로 일관할 때만 호통을 치며 작전에 개입했다. 덕분에 세조는 여진 정벌에서 그 누구도 이루지 못한 성공을 거두었다. 이시애의 난을 진압한 직후 그들을 진압군으로 투입해 여진 국가 수립을 꿈꾸던 건주위(建州衛)[10]의 부락을 습격하고 추장 이만주를 죽였다. 세종 때도 이만주를 목표로 공격을 한 적이 있지만 그의 근처에도 가지 못했었다. 세조의 강력한 리더십이 거둔 성과라고 할 수 있다.

손자가 재량권 위임을 강조한 이유는 멀리 떨어져 있는 조정에서 권한을 쥐고 있으면 현장의 변화에 제대로 대응할 수 없기 때문이다. 그렇다면 이런 반문이 가능하다. 통신 수단이 발달해서 위성으로 전쟁 현장의 생중계까지 가능한 지금은 중앙 컨트롤 타워에서 정보를 수집해 결정을 내리는 것이 더 효과적이지 않을까? 앞으로 기술 발달로 어떤 세상이 올지는 아무도 알 수 없다. 그러나 통신 수단의 발달과 함께 적의 반응이나 승부의 속도도 빨라지고 있다. 수합하고 고려해야 할 사안도 더 많아졌다. 현장 재량권의 중요성 역시 아직 사라지지 않는 이유다. 우리는

10 건주위 : 중국 명나라 성조인 영락제 때에, 남만주의 건주 지역에 사는 여진족을 다스리기 위하여 설치한 군영. 이후 여진족의 부족장에게 지휘권을 넘겨 주었으며, 건주 좌위와 건주 우위가 새로 생겨남에 따라 건주 삼위가 되었다.

재량권을 주느냐 마느냐, 권한 확대냐 축소냐를 따지기 전에 재량권의 목적이 무엇인가를 먼저 판단해야 한다. 그것은 바로 실시간 정보 수집과 다양한 정보의 취합, 그리고 현장 대응력이다. 이런 기준에서 보면 사안에 따라서는 컨트롤 타워의 지휘가 더 적합한 경우도 있고, 현장 지휘관의 재량이 더 중요한 경우도 있다. 오늘날 첨단 기술을 동원한 전쟁은 컨트롤 타워 없이 진행되지 않는다. 다만 상황의 위급성에 따라 재량권의 사이즈가 달라질 뿐이다. 속도 변화에 따라 재량권 비율을 조정해 가며 역할 분담 시스템을 지속 발전시키는 것이 이 문제에 대한 모범답안일 것이다.

**10-4** 장수가 병사를 어린 아이 보듯 하면 병사들이 장수와 함께 깊은 계곡까지 달려갈 수 있다. 장수는 병사를 사랑하는 자식처럼 보아야 한다. 그러면 병사들이 죽음을 함께한다. 병사를 후하게 대하기만 하면 부릴 수가 없다. 사랑하기만 하면 명령을 내릴 수가 없다. 문란하게 방치하면 다스릴 수가 없다. 이런 병사들은 제멋대로인 아이들 같으니 군사로 쓸 수가 없다.

視卒如嬰兒, 故可與之赴深溪. 視卒如愛子, 故可與之俱死. 厚而不能使, 愛而不能令, 亂而不能治, 譬如驕子,[11] 不可用也.

### 사랑과 훈육

리더가 부하들에게 얼마나 다정하고, 어느 정도까지 가혹해야 하는가는 모든 지휘관의 고민이다. 손자는 지휘관이 병사를 사랑하고 일체감을 가지지 않으면 목숨을 공유하지 않고, 다정하게만 대하면 전쟁터에 함께 나갈 수가 없다고 말한다. 리더는 먼저 자신의 사명감이 투철하고 확실해야 한다. 그래야 사랑과 군기라는 두 마리 토끼를 잡을 수 있다. 아이에게 사랑을 베푸는 것만이 부모의 사명이 아니다.

11 교자(驕子) : 응석받이. 제멋대로인 아이.

부모는 아이를 온전하고 성숙한 사회인으로 성장시켜야 할 책임이 있다. 사랑과 훈육은 그 목적에 종속한다. 지휘관도 마찬가지다. 지휘관은 병사들의 생명을 책임지는 보호자일 뿐 아니라 그들을 강한 전사로 키워야 하는 책임이 있다.
이런 기준을 정립하지 못하고 그때그때 상황, 기분, 정황 논리에 휘둘리면 지휘관은 일관성을 잃는다. 병사들을 두려워하고 자신의 결정마저 두려워하는 지휘관은 기계적인 일관성에만 집착한다. 병사들도 리더의 내면과 진심을 본다. 혹시 잘못된 결정을 내리거나 실수를 하더라도 리더가 실력이 있고 항상 최선을 다한다고 믿는다면 병사들이 오히려 리더를 격려하고 따를 것이다. 리더가 병사의 죽음이나 자신의 실수에 과도하게 충격을 받고 방황한다면, 병사들은 그가 병사를 친자식처럼 사랑하는 리더라고 간주하지도 않으며, 믿고 따르지도 않는다. 무능한 리더로 여겨질 뿐이다. 병사들이 가장 싫어하는 리더는 결단력이 없는 무능한 리더임을 명심해야 한다.

**10-5** 우리 병사들이 공격할 능력이 있다는 사실만 알아도, 우리가 공격해서는 안 될 상태에 있다는 것을 적이 알지 못하면 승리의 가능성이 절반밖에 안 된다. 아군이 공격할 수 있는 상태라는 것만 적이 알고 우리 병사들이 공격할 상태가 되어 있지 않다는 것을 알지 못하면 승리의 가능성이 절반에 불과할 것이다. 적도 공격해도 되는 상태이고 우리도 공격할 준비가 되어 있다고 해도 지형이 싸울 수 있는 상태가 아니라면 승리의 가능성은 역시 절반이다. 그러므로 용병을 아는 자는 움직이면 망설이지 않고, 군대를 일으키면 실패하지 않는다. 고로 적을 알고 나를 알면 승리하고 위태롭지 않으며, 지리와 하늘의 뜻을 알고 싸우면 항상 승리한다고 하는 것이다.

知吾卒之可以擊, 而不知敵之不可擊, 勝之半也. 知敵之可擊, 而不知吾卒之不可以擊, 勝之半也. 知敵之可擊, 知吾卒之可以擊, 而不知地形之不可以戰, 勝之半也. 故知兵者, 動而不迷, 擧而不窮. 故曰, "知己知彼, 勝乃不殆. 知天知地, 勝乃可全."

## 바르바로사 작전

1941년 6월 21일 400만의 독일군과 동맹군 병사들이 소련 국경에 집결해 있었다. 3,350대의 전차, 7,000문의 대포, 2,000대의 항공기가 함께 대기 중이었다. 독일군은 2차 세계대전에 참가한 모든 국가의 군대 중에서 가장 훈련이 잘된 군대였다. 반면 소련군의 전투력은 믿을 수 없을 정도로 열악했다. 군 내부에는 아직도 혁명의 후유증과 숙청의 두려움이 남아 있었다. 소련군의 유능한 장교들은 스탈린의 대숙청으로 대부분 시베리아 강제수용소에 있었다. 병사들의 보급은 철모나 군화조차도 없을 만큼 형편없었다. 독일은 소련군이 무너지기 직전이라고 보았으며, 볼셰비키들이 독일에 협력할 거라고 믿었다. 손자가 말한 전형적인 난병이었다. 히틀러는 말했다.

“어떤 경우든 소련은 패배해야만 한다. 소련 군대는 지도자도 없고 준비도 되어 있지 않다. 지금이 공격의 적기이다. 우리가 문을 걷어차기만 하면 이미 썩을 대로 썩은 소련 체제는 와르르 무너질 것이다.”

암호명 ‘바르바로사 작전’이 시작되자 소련군은 그렇게 무너졌다. 구데리안의 중부 집단군은 개전 5일 만에 200마일을 진군했다. 2,500대의 소련군 전차를 격파하고 30만 명을 포로로 잡았다. 말 그대로 파죽지세였다. 소련 공군은 전투기를 띄우고 내릴 줄만 알았지 공중전을 벌일 기술이 없었다. 소련군이 워낙 많아서 전쟁 후반기에는 뛰어난 조종사도 배출하지만, 개전 초의 공군력은 엉망이었다. 독일의 전차병들이 소련 전투기가 대전차 공격을 할 때 늘 같은 코스로 같은 각도로만 비행한다는 사실을 발견했을 정도였다.

그러나 독일에는 불길한 요소가 있었다. 진격을 지원하기 위해 독일은 점령국에서 트럭을 긁어모았다. 가장 많은 트럭을 제공한 곳은 프랑스의 르노였다. 기갑전의 영웅 구데리안 장군은 프랑스군 트럭의 품질과 내구성에 의구심을 보였다. 이 사안은 지금까지도 논란이 되고 있다. 프랑스는 그 반대였다고 말한다. 여러 가지 제품이 뒤섞이면 안정성 면에서 우려가 되는 것은 사실이다. 더 불안한 것은 탱크와

항공기가 동원되는 현대전임에도 불구하고 60만 마리의 말이 수송을 담당한다는 것이었다.
소련군의 규모에 두려움을 느끼는 사람도 있었다. 소련인들은 이렇게 말했다. "소련이 어떤 땅인 줄을 모르는구나. 소련의 대지가 너희들을 삼켜 버릴 것이다." 독일이 더 불안했던 것은 공격 일정이었다. 히틀러는 나폴레옹의 실수를 반복하기를 다짐했다. 나폴레옹이 소련 영토로 진입했던 날은 6월 24일이었다. 원래는 5월 예정이었지만 폴란드의 수렁과 열악한 도로, 질병, 훈련되지 않은 동맹군의 더딘 행군 때문에 한 달 이상 늦어졌다. 이 한 달이 나폴레옹에게 비극이 되었다. 10월에 겨울이 찾아오자 나폴레옹은 후퇴를 시작했지만 추위로 엄청난 병력을 잃었다. 그들이 제 일정에 출발했더라면 사망자는 절반 이상 줄었을 것이다. 히틀러는 나폴레옹의 실수를 반복하지 않겠다고 큰소리쳤지만 결국 마찬가지 이유로 거의 같은 날짜에 소련 공격을 시작하게 됐다.
그래도 독일군의 사기는 높았고, 그들은 승리를 자신했다. 많은 장교들이 4주 후엔 모스크바에 도착해 있을 거라고 확신했다. 독일의 계속된 승리에도 불구하고 소련인들은 강인하게 저항했고, 쉽게 무너지지 않았다. 독일의 에반트 폰 클라이스트 원수는 나중에 이렇게 회고했다. "소련인들은 처음부터 투사였다. 전투를 거듭하며 그들은 전사로 변했다."
오랜 시간 소련군이 수모를 당한 것은 병사의 자질과 무기 때문이 아니라 무능한 장교들 탓이었다. 숙청된 귀족 장교의 공백은 사명감이 투철하고 능력으로 검증된 신세대 장교들이 재빨리 메웠다. 독일군이 유럽에서 성공을 거둔 전격전은 드넓은 소련 땅에서는 잘 먹혀들지 않았다. 부족한 실전 기술은 전쟁을 치르며 익혀 나갔다. 수송 마차를 끌던 말들은 가슴까지 차는 소련의 진흙 수렁에 빠져 1년 만에 대부분 죽었다. 진격을 계속할수록 보급은 어려워졌고, 마침내 독일이 감당할 수 있는 선을 넘어섰다. 독일군의 전투력이 급락하기 시작했다.
혹독한 소련의 겨울이 찾아왔을 때 독일군은 나폴레옹의 소련 공격을 그렇게 연구했으면서도 겨울 피복 준비를 제대로 하지 않았다는 사실을 깨달았다. 모직으로 만든 독일군 외투는 소련의 추위에는 아무런 소용이 없었다. 독일의 실패는 이 구

절에서 손자가 언급한 부분에 모두 부합한다. 자신들이 공격할 능력이 있다는 것은 알았지만 적이 공격해서는 안 되는 상황이라는 것을 몰랐고, 소련의 지형과 기후의 무서움을 몰랐다. 자신들이 전투력은 있지만 보급 능력이 준비되지 않았다는 사실을 몰랐고, 소련군이 지금은 엉망이고 혼란스럽지만 전쟁을 치르다 보면 강해질 거라는 점을 몰랐다. 소련이 뛰어난 전술가와 장교, 조종사 등을 양성해 낼 저력이 있다는 사실은 예측하지 못했던 것이다.

히틀러가 《손자병법》을 읽었다면 이 구절이 자신들의 실패를 몸서리 쳐지도록 정확히 예언하고 있음을 뒤늦게라도 깨달았을 것이다. 독일군은 소련의 지형과 기후를 대비하지 못했고, 아군과 적군의 상태를 오판했다. 아군은 공격할 준비가 되어 있고, 적군은 방어할 준비가 되어 있지 않다고 생각했다. 하지만 이 판단은 독일군이 소련 영토의 절반 정도까지 진격하는 동안만 유효했다. 움직이기 시작했으면 망설이지 않아야 하는데, 전투를 연기하고 여러 번 작전을 변경했다. 이것이 소련 땅에서 독일의 파멸을 낳았다.

11

# 구지(九地)

## 제11편 구지(九地)

**11–1** 손자가 말했다. 용병하는 법에는 산지(散地), 경지(輕地), 쟁지(爭地), 교지(交地), 구지(衢地), 중지(重地), 비지(圮地), 위지(圍地), 사지(死地)가 있다. 제후가 자기 땅에서 싸우는 것이 산지이다. 다른 나라에 들어왔지만 아직 깊이 들어가지 않은 땅을 경지라고 한다. 내가 장악하면 내게 유리하고 적이 장악하면 적이 유리한 요충지를 쟁지라고 한다. 아군도 이곳을 통해 적에게 쉽게 접근할 수 있고 적도 아군에게 쉽게 접근해 올 수 있는 교통 요충지를 교지라고 한다. 제후의 땅이 세 방향으로 만나 이곳을 차지하면 천하의 중망을 얻을 수 있는 요지를 구지라고 한다. 적의 땅에 깊이 들어가 많은 성읍을 배후에 두고 있는 지역을 중지라고 한다. 산림, 험지, 늪지가 섞여 통행에 여러 가지 방법을 사용해야 하는 곳을 비지라고 한다. 들어가기에는 길이 좁고 돌아올 때는 우회(迂廻)해야 하며, 적이 소수의 병력으로 아군을 공격할 수 있는 곳을 위지라고 한다. 빨리 결전하면 생존할 수 있으나, 빨리 싸우지 않으면 멸망할 위험이 있는 곳을 사지라고 한다. 그러므로 산지에서는 전투를 하지 말아야 하며, 경지에서는 머무르지 말아야 한다. 쟁지에서는 공격하지 말아야 하고, 교지에서는 각 부대 사이의 연락을 유지해야 한다. 구지에서는 외교를 맺어야 하며, 중지에서는 식량 · 군수품 등을 약탈해야 한다. 비지는 신속히 통과해야 하며, 위지에서는 기계를 써서 탈출해야 하며, 사지에서는 사력을 다해 싸우는 길밖에 없다.

孫子曰：用兵之法, 有散地, 有輕地, 有爭地, 有交地, 有衢地, 有重地, 有圮地, 有圍地, 有死地. 諸侯自戰之地, 爲散地. 入人之地不深者, 爲輕地. 我得則利, 彼得亦利者, 爲爭地. 我可以往, 彼可以來者, 爲交地. 諸侯之地三屬, 先至而得天下之衆者, 爲衢地. 入人之地深, 背城邑多者, 爲重地. 行山林 · 險阻 · 沮澤, 凡難行之道者, 爲圮地. 所從由入者隘, 所從歸者迂, 彼寡可以擊我之衆者, 爲圍地. 疾戰則存, 不疾戰則亡者, 爲死地. 是故散地則無戰, 輕地則無止, 爭地則無攻. 交地則無絕. 衢地則合交. 重地則掠. 圮地則行. 圍地則謀. 死地則戰.

## 9가지 지형의 뜻

이 편에는 산지, 경지 등 단어만으로는 이해하기 힘든 특이한 용어들이 나오는데, 이를 간단히 정리하면 다음과 같다.

① 산지 : 산지는 국내의 전투지를 말한다. 직역하면 '흩어지는 땅'이다. 해석이 난해해서 여러 가지 견해가 있다. 다수설에 따르면, 국내에서 전투를 할 경우, 병사들의 고향에서 가깝고 지리를 잘 알기 때문에 도망칠 생각만 하니 몸과 마음이 흩어진다 해서 '산지'라고 했다는 것이다.

② 경지 : 국경을 넘어왔으나 아직 깊이 들어가지 않은 상태이다. 경(輕)은 이(易)라는 의미로 아직 여차하면 도망갈 마음이 많아 남아 있으니, 도망가기 쉽다고 해서 경지라고 했다.

③ 쟁지 : 전략 요충지이다. 아군이나 적군이나 서로 점령하려고 다투는 곳이라 쟁지라고 한다.

④ 교지 : 도로가 교차해서 교통이 편한 지역을 말한다.

⑤ 구지 : 구(衢)는 가(街)의 뜻이다. 시가지나 사람들이 많아 번잡한 지역이다.

⑥ 중지 : 적국의 깊숙한 지역. 병사들이 흩어지거나 돌아갈 마음이 없어지는 곳이다. 경지와 대비되는 의미라서 중지라고 했다.

⑦ 비지 : 비(圮)는 손상을 입었거나 허물어졌다는 뜻이다. 험산이나 늪지같이 기후와 지형이 좋지 않은 지역을 말한다. 이런 지역에서는 병사들의 건강이 훼손당하기 쉬우므로 비지라고 한다.

⑧ 위지 : 험하고 막힌 지형, 험지가 주변을 둘러싸고 있으므로 위지라고 한다.

⑨ 사지 : 전진이나 후퇴도 힘들고 전투하기에 불리한 지형을 말한다.

여기서 손자는 9개의 지형을 말했다. 이 분류에는 자국과 적국의 입지적인 위치, 그리고 지형이라는 2가지 기준이 중첩되어 있다. 손자는 예리하고 분석적인 사고력을 지닌 인물이지만 이상하게 지형이나 기타 개념을 나누어 제시할 때는 중첩되는 기준을 사용하는 경우가 많다. 교훈적인 내용도 표면적 교훈과 내면적 교훈이

항상 중첩되어 있다. 이것은 동양적 사고의 특성이라고도 할 수 있다. 서양인들은 현상을 정밀하게 분류하는 것을 좋아한다. 비유법으로 치면 직유를 좋아하는 것이다. 동양인들은 현상을 예리하게 나누지 않는다. 오히려 복합적이고 다의적이고 은유적인 통찰을 좋아한다. 어느 쪽이 옳다고 단언할 수는 없다. 과학적 관찰과 분석을 중시한 근대 이후 산업사회에서 경계가 불분명한 동양적 사고는 확실히 단점이 있었다. 그러나 융합적 지식이 증가하여 인문학과 자연과학의 경계마저 불분명해져 가고 있는 앞으로의 세상에서는 동서양의 사고방식을 조화시킬 필요성이 커질 것이다.

### 적지에서 싸울 준비가 되었는가

〈구지〉편은 표면적으로는 지형에 따른 전략 · 전술 원리를 다룬다. 그러나 본질은 따로 있다. 이 편을 읽을 때는 아군이 적국에 들어가서 싸우는 원정 전투를 전제로 하고 있다는 점을 잊어서는 안 된다. 사람들은 보통 전투를 공격과 방어로 나눈다. 그러나 실제 전투 현장에서 공격과 방어는 혼재되어 있다. 방어하는 쪽도 쉴 새 없이 공격을 해서 주의를 분산시키고 적의 예봉을 꺾어야 한다. 공격할 때도 우군이 공격하고 좌군은 수비하는 것이 고전적인 전술이다. 따라서 공격과 수비라는 분류만으로는 병법 전반을 커버할 수 없다.

손자는 고국에서의 전투와 적국으로의 원정이라는 또 하나의 분류를 사용한다. 홈과 원정에서의 전투는 그 안에 이미 공격과 수비의 성격을 포괄하고 있다. 같은 공격 · 수비 전술이라도 홈이냐 원정이냐에 따라 운용 조건과 성공 요인이 다른 이유다.

고국을 침략한 적에 대항하는 전쟁의 절박함은 다른 전쟁과 차원이 다르다. 리더나 다른 부대에 대한 신뢰도도 상대적으로 높게 마련이다. 그러나 적지에 들어갔을 때는 병사들의 절박함을 끌어내기 쉽지 않다. 동기부여 방법으로 흔히 약탈을 생각하는데, 그것만으로는 부족하다. 적지의 환경에 대한 낯설음은 동료 간의 신뢰를 갉아 먹고 불안감을 키운다.

전쟁사를 보면 노구교 사건처럼 적을 일부러 도발하고는 기다렸다는 듯 쳐들어가는 사례가 많다. 아예 없는 사건을 조작해서 적이 먼저 공격했다고 우기는 경우도 허다하다. 이는 단지 도덕적 명분을 선점하기 위한 것이 아니다. 적이 일으킨 전쟁이고, 우리를 방어하기 위해 시작한 전쟁이며, 전쟁을 끝내기 위해 적지로 쳐들어가는 것이라고 주장해야 아군의 동기부여에 효과가 있기 때문이다.
물론 그 효과 역시 일시적이다. 원정 전투에서는 여러 가지 새로운 어려움이 생긴다. 병사들의 의지와 절박감이 홈에서의 전쟁만큼 균일하지 않아서 그런 난관들을 이겨내기 쉽지 않다. 국경 가까운 지역을 경지라고 했는데, 국경 근처 지역에서 징발한 군대에게는 경지이겠지만, 멀리 내지에서 출발한 군대는 경지가 중지처럼 느껴질 수도 있다. 리더는 이렇게 상황에 따른 변수를 파악하고 그것에 대처하는 방법을 찾아내야만 한다. 손자는 지형이라는 상황을 선정해서 원정 전투에서 발생하는 변수와 대처 방식을 시연하고 있다. 이것이 〈구지〉편의 본질이다.

### 산지 : 자국 영토 안에서의 전쟁은 가능한 피한다

자국 영토 안에서의 전쟁을 피하라? 적이 침공해 들어오면 어떻게 할 것인가? 손자가 말하고자 하는 산지는 아군이 주도적으로 전장을 선택할 수 있을 때를 전제로 한 말이다. 자국 영토에서 싸우면 3가지 이점이 있다. 첫째, 지형과 지리에 익숙하다. 둘째, 보급과 수송이 편하며 경비가 크게 절감된다. 셋째, 원거리 이동으로 적은 지치고 아군은 편하다. 결국 인접국과 전쟁을 할 때는 자국 영토로 끌어들여서 싸우려는 욕구가 생길 수밖에 없다. 손자는 이 홈그라운드의 유혹을 경계한다. 자국 영토에서 싸우면 엄청난 추가 피해가 발생한다. 국경 밖으로 나가서 싸우는 비용을 상쇄하고도 남음이 있을 것이다. 전쟁 피해는 후유증도 오래간다. 승리를 거두더라도 백성들이 전쟁에 넌덜머리를 내고, 승전의 기쁨을 백성과 공유하지 못하게 된다. 반대로 적국에서 싸우면 크게 승리하지 못해도 적국에게 큰 피해를 줄 수 있다. 중립국에서 싸우면 전쟁을 빌미로 동맹국으로 끌어들일 수도 있다. 원정의 두려움에 눌려 홈그라운드의 장점에 안주하면 더 큰 피해를 입게 되고, 백성은 군주와 장수의 지도력을 의심하게 될 것이다. 더 큰 피해를 염두에 두고 원정의

위험과 두려움을 극복하라는 것이 핵심이다. 공격할 용기가 없는 국가는 방어에도 성공할 수 없다. 그러나 원정 전투를 벌이기 위해서는 홈에서와는 다른 방법이 필요하다. 장수는 그 점을 알고 잘 활용할 수 있는 준비가 되어 있어야 한다.

### 경지 : 국경에 머무르지 마라

용기를 내서 국경을 넘었다. 그러나 눈앞에는 적에게 유리한 미지의 땅이 펼쳐져 있다. 사람은 불안하면 관망세로 돌아서는 경향이 있다. 이때 초보 장수는 이렇게 결정한다. "미지의 땅이다. 성급하게 깊이 들어가지 말고 국경 근처에서 대기하며 탐색하자. 이 위치는 여차하면 우리 영토로 후퇴하기도 쉽다."

국경을 넘었다는 것은 주사위를 던졌다는 것이다. 이런 상황에서의 맹목적인 관망과 망설임은 적에게 주도권을 양보하는 것에 다름 아니다. 사전에 분석과 준비를 충분히 하지 않고, 일단 저지르고 보자는 식이거나, 겁이 많은 리더들이 이런 행동을 한다. 그러나 사전에 아무리 충분히 숙고했더라도 전황은 항상 유동적이고 적에 대한 정보는 불충분하다. 이 불안감을 감당하지 못하면 늘 관망세가 된다.

전쟁을 하려면 시작 전에 확실한 계획과 공격 목표를 세우고 신속하게 움직여야 한다. 기동과 보급 등 모든 면에서 적에게 유리한 지역에서 미적거리고 있으면 적은 병력과 물자를 빠르게 집결시킬 것이다. 이는 패배를 재촉하는 것과 다름이 없다. 적의 영토로 들어서면 곧 승부의 세계가 펼쳐진다. 과감하게 움직여야 한다.

국경 가까이에 머무르면 병사들의 전투 의지도 떨어진다. 여차하면 도망칠 수 있다는 생각에 전투에 소극적이 되고 전세가 조금만 불리해도 도망자가 속출한다.

전쟁 개시 후 적장의 대응을 예상할 때도 이 부분에 특히 유의해야 한다. 앞서 5편에서 언급한 전례지만, 갈리아 추장 베르킨게토릭스는 갈리아 부족이 봉기하면 카이사르는 국경 근처인 프로빈키아에 웅거하며 전세를 관망할 거라고 예측했다. 그러나 카이사르는 경지에 머무르다가는 적에게 주도권을 넘길 거라는 사실을 간파하고 그 반대로 행동했다. 이것이 판세를 역전시켰다.

1944년 노르망디 상륙작전에 노르망디 방어 사령관이었던 롬멜은 미군이 상륙하면 즉시 기갑 부대를 투입해 반격에서 나서 연합군을 해안에서 격멸해야 한다고

주장했다. 이것은 적을 경지에 머무르게 하자는 것이다. 반면 대서양 지역 방어 총사령관이었던 폰 룬트슈테트 원수는 반격 지점을 내륙 안쪽으로 잡았다. 연합군을 끌어들인 뒤에 전력을 모아 타격하자는 것이다. 이것은 1차 세계대전 후반에 등장한 종심 방어 전술이었다.

종심 방어 전술은 1차 세계대전에서 수백만의 희생자를 내고 나서야 깨달은 고급 전술이었다. 1차 세계대전의 참호전은 적을 국경 안으로 한 발자국도 들여서는 안 된다는 명분적 사고에 의해 벌어진 참극이었다. 양국은 국경지대 즉, 경지의 참호해서 매번 정면으로 격돌했고 그때마다 100만에 가까운 사상자를 냈다. 전쟁 후반에 가서야 전략을 바꿨다. 적이 공격해 오면 유연하게 대응하며 한 지점을 터 주고 적을 가늘고 길게 끌어들인다. 그동안 후방 부대는 탄탄하게 준비한 뒤에 반격을 가해 적을 포위 · 섬멸한다.

1차 세계대전의 지옥을 경험한 장군들이 "경지에서 머무르지 않는다"라는 손자의 교훈을 접한다면 당시의 악몽을 떠올릴 것이다. 그러나 해안 반격을 주장하는 롬멜의 생각은 달랐다. 《손자병법》에 따라 그의 지론을 해석하면 이런 식이다. 1차 대전 때의 참호전에서 집중된 공격력을 발휘할 수 있는 지점은 참호선, 즉 경지 부분이다. 공격 개시 선에 수많은 병사와 대포를 모아 놓고 공격을 시작하기 때문이다. 반면 수비 측은 참호선에 일상적인 방어 병력만 두고, 공격이 개시된 후에 지속적으로 지원군을 투입하게 된다. 이때 전력을 차분하게 정비하지 않고 경지에 성급하게 병력을 투입하다 보니 서로 살육전이 되어 버렸다. 그래서 반격 개시선을 후방에 두는 종심 방어 전술이 유용했던 것이다.

하지만 상륙작전은 상황이 다르다. 연합군도 상륙 개시일에 무시무시한 화력을 집중하겠지만, 상륙작전의 특성상 그 규모에 한계가 있다. 상륙부대에게 해안은 경지인 동시에 배수진이다. 해상 지원과 보급도 어렵다. 반면 이들이 교두보를 확보하고 병력과 보급 체제를 정비하면 경지에만 머무르지 않고 그야말로 전력을 다해 치고 나갈 태세를 완비하게 된다. 손자가 경지에 머무르지 말고 적진 깊이 들어가라고 하는 것은 몇 가지 이유가 있다. 적진 깊이 들어가야 도심지도 많고 현지 조달도 풍족해져서 군량과 장비가 보충된다는 것이다.

그런데 20세기의 현대전이 벌어진 노르망디에서는 적진에 깊이 들어가도 얻을 수 있는 것은 고작 빵이나 침대 정도이다. 달라진 무기와 발달한 수송 능력 때문에 전쟁에 필요한 보급품은 해안 항구에 교두보를 확보해야 풍족해진다. 손자는 경지에 머무르지 말라고 했다. 독일군이 해안에서 전력을 집중해 공격하는 것은 곧 연합군이 경지를 떠나갈 수 있는 동력을 제거하는 것이었다.

### 쟁지 : 요충지도 시대와 상황에 따라 바뀐다

쟁지를 피하라는 말은 리델 하트의 간접 공격론, 전격전, 기동전의 핵심 논리와 통한다. 지형적으로 공격군에게 불리한 지역을 직접 공격하면 큰 피해를 입는다. 요충지를 공격하지 않는다는 것이 우리 개념으로는 이해가 어려울 수도 있다. 한국엔 산악 지형이 많아서 반드시 통과해야 하는 요충지가 있다. 우리처럼 산지가 많고 도로가 좁은 나라는 언제나 전쟁이 벌어지는 요충지가 제한되어 있고, 같은 곳에서 전투가 반복적으로 발생한다. 중국 대륙에도 역사적으로 바뀌지 않는 요충지가 없는 것은 아니지만, 우회 전술이 우리보다는 많이 활용되었다. 손자의 가르침의 본질은 승리해도 잃는 것이 많은 전투를 무모하게 하지 말고 다른 방법을 모색하라는 것이다.

물론 방어하기 좋은 지형은 무조건 피하라는 말은 아니다. 쟁지에서는 손익을 냉철하게 따져야 한다. 토부룩 요새는 아프리카에서 롬멜의 이집트 공략을 두 번이나 좌절시킨 곳이다. 롬멜은 기동전의 대가였지만 토부룩을 향한 정면 공격을 피하지 않았다. 그는 아프리카 군단의 최대 약점인 보급선 문제를 해결하기 위해서는 토부룩 항구가 꼭 필요하다고 판단했다. 희생이 있더라도 이집트와 중동의 유전 지대를 석권하면 그 손실을 만회할 수 있다고 판단했지만 결국 롬멜도 실패했다.

이렇게 의외로 많은 장군들이 쟁지에 집착한다. 전략적 요충지는 점령에 희생이 많이 따르지만 점령하면 그 효과와 가치도 크다. 그래서 전투는 의외로 이런 곳에서 더 많이 더 격렬하게 벌어진다. 양쪽 다 엄청난 힘을 소모하게 되기 때문에 한 번의 전투로 전쟁이 끝나기도 한다. 그래서 전쟁을 복기하고 다시 준비하는 사람

의 시각에선 요충지가 더 중요하고 결정적인 지점으로 보이게 되고, 다시 이를 차지하기 위한 격렬한 소모전이 벌어진다. 같은 패턴이 반복되다 보면 쟁지의 가치는 더 높아진다. 맹목적으로 쟁지가 전쟁을 승부를 결정하는 지점이라고 판단하고 집착하다 엄청난 손실을 입는다. 쟁지를 획득했음에도 불구하고 전쟁 전체를 망치는 경우도 허다하다.
이탈리아와 프랑스의 브레타뉴 반도 전투에서 기동전을 펼친 패튼의 전술을 비판하는 사람들은 패튼이 쟁지에서의 전투를 회피했다고 주장한다. 브레타뉴 반도를 점령했지만 정작 필요한 항구는 하나도 확보하지 못했다는 것이다. 요새화된 최고의 항구인 캉은 전쟁이 끝날 때까지 함락되지 않았다. 그러나 패튼의 입장에서는 브레타뉴 작전에 대해 이렇게 반론을 펼 수 있다. 브레타뉴의 항구가 없어도 연합군이 북쪽 항구들을 확보했기 때문에 전쟁 기간 동안 보급항을 확보할 수 있었다. 브레타뉴에 독일군이 남아 있었지만 그들은 파리와 베를린을 향해 진격하는 연합군의 뒤를 공격할 능력은 없었다. 다시 말하면 브레타뉴 반도에 있던 독일군의 전투 능력을 제거한 것이다. 만약 캉을 함락하기 위해 몇 개의 사단 병력을 소모했다면 연합군이 라인강으로 진격하는 데 몇 배의 시간이 걸렸을 것이다.

### 교지 · 구지 · 중지

현대전에서는 교통수단의 발달로 역이나 항구 같은 교통 요지의 중요성이 상상할 수 없을 정도로 높아졌다. 더구나 요즘은 항공 수송과 미사일, 폭격 등의 능력이 발달해서 전쟁이 벌어지면 남아날 철도가 있을지 모르겠다. 손자 시대에도 교통의 요지는 전쟁의 승부를 좌우하는 요충지였다. 손자는 교지에서의 승부는 부대 간 연락망을 유지하는 것이 핵심이라고 지적했다. 여기서 우리는 손자의 발상법을 되새겨볼 필요가 있다. 바다에서 싸운다면 가장 손쉽게 얻을 수 있는 자원은 무엇일까? 바닷물이다. 손자의 발상법이 이런 식이다. 교통 요지의 장점은 교통이다. 당연히 이런 장점을 이용한 전략을 구상하는 것이 가장 효과적이다. 부대 간 연락을 유지하라는 것은 신속한 로테이션이나 병력 집결을 이용한 전술이 효과적이라는 말이다. 교통 요지에서는 부대를 멀리, 넓게 운용할 수 있다.

구지와 중지의 경우도 교지와 같다. 구지에서는 외교를 맺어야 한다고 했다. 트라이앵글 지점은 중립 지대 혹은 사각 지대가 형성되기 쉽고, 전쟁이 벌어지기도 쉽다. 유럽의 십자로인 스위스 같은 지역에 사는 주민들은 강대국 사이에서 늘 고통받았다. 한반도도 비슷한 경우이다. 손자는 구지의 이런 상황을 적극적으로 이용해서 외교 관계 수립에 노력하라고 했다. 그렇지 않으면 다자간 충돌로 전쟁이 확대되어 기존 전략을 폐기하게 될 수도 있고, 불만세력이나 반군의 온상지가 될 수도 있기 때문이다.

중지란 적진 깊숙이 들어온 지역이다. 적의 배후에는 도심지가 많다. 당연히 아군은 보급이 어렵고, 적군은 보급에서 아주 우위에 있다. 식량을 약탈하는 것은 적의 장점을 약화시키고, 아군의 단점은 보완하는 일거양득의 효과가 있다. 이런 지역은 적군의 병력 보충도 쉽고, 아군을 좌우에서 공격하거나 포위하기도 쉽다. 그러므로 적진 깊이 뛰어들수록 주도권을 쥐고 움직여야지 적에게 휘둘리면 끝장이다. 중지에서 보급 문제를 방치하면 적에게 휘둘리게 되지만 손자의 말대로 약탈을 하면 적을 원하는 위치로 끌어내서 싸우는 데 도움이 된다.

### 비지 · 위지 · 사지

지금까지 언급한 지형이 인문지리적 구분이라면 비지, 위지, 사지의 구분은 지형적 특성에 근거한다. 여기서 중요한 점은 손자의 경고와 대책을 맹종할 것이 아니라 나름대로 적절한 대처법을 생각해 보아야 한다는 것이다. 손자는 비지는 빨리 통과하라고 했다. 그러면 빨리 통과할 수 있는 방법은 무엇일까?

비지는 산림, 산지, 늪지가 섞인 지형을 말한다. 이런 곳이 악지형인 이유는 지역마다 적절한 장비와 무기가 다르기 때문이다. 늪지를 통과하려면 수레는 소용이 없다. 수레가 통과할 길을 닦으려면 엄청난 노력과 시간이 들어간다. 당태종은 요하의 진창 지대를 통과하기 위해 당나라 최고의 토목 기술자를 투입했다. 그는 나중에 태종의 아들 고종과 측천무후의 능인 건릉을 설계한 인물이다. 몇 달에 걸친 공사 끝에 임시 도로를 가설했지만 당군은 여기서 주어진 시간의 절반을 소모해 버렸다.

이런 늪지에 숲과 산지까지 있다면 또 다른 장비와 토목 공사가 필요하다. 러일전쟁 당시 러시아군은 당태종이 고구려와 싸웠던 전장에서 일본군과 싸웠다. 러시아군은 원래 평원 전투의 비중이 높아서 이곳 산악 지형에 필요한 개량이 이루어지지 않았다. 산지에서 포를 사용하려면 가볍고 바퀴를 작게 개량한 포가 필요했는데, 제작과 공급이 제때 되지 않았다. 서류상의 야포의 수와 현지에 투입해서 사용할 수 있는 수가 전혀 달랐던 것이다.
러시아는 엄청난 인구와 자원을 가지고 있었지만 국경선이 너무 넓고 지형도 천차만별이다. 국경 방어에 투입할 병력조차 부족했다. 방어를 효과적으로 하려면 철도를 이용해서 병사들을 전투 지역으로 이동시키는 수송 능력을 갖추어야만 했다. 더구나 철도로 병력을 수송할 수 있다 해도 장비 개량이 쉽지 않았다. 다시 말해 러시아는 사방의 지형적 특성에 맞게 군수 산업 단지도 개편해서 각 지역에서 적절한 무기와 장비를 생산 · 개조하거나 어떤 지형에서도 쓸 수 있는 전천후 무기를 개발해야 했다. 러시아가 잇따라 벌어진 세계대전에서 큰 고통을 겪었던 이유다. 러시아 전체가 비지였다.

손자 시대에는 아무리 대병력이라도 좁은 지역에서 전쟁이 벌어졌고, 지역을 이동해 가며 지속적인 전투를 벌이는 경우는 드물었다. 따라서 비지, 위지, 사지의 구분이 명확했다. 오늘날에는 무기와 수송 능력의 발달로 전후방 구분이 없다고 할 정도다. 전장이 확대되면 모든 지역이 비지이고 위지이고 사지가 된다. 한국전쟁에 투입된 미군은 한국의 산악 지형에 적응하지 못했다. 그들은 비탈을 오르기 싫어서 도로만 따라 움직이려 했다. 전투 경험이 풍부했던 한 장교는 어느 중대가 본부를 도로변에 설치한 것을 보고 인민군의 포격을 받을 수 있으니 산비탈에 설치하라고 충고했다. 그러나 그 중대장은 비탈을 흘깃 보더니 고개를 저었다고 한다. 다리가 긴 서구인의 체형이 한국의 산지와 맞지 않았기 때문이라는 분석도 있지만 그건 아니다. 훈련 부족에 따른 체력 저하가 환경에 적응하려는 도전적인 자세를 약화시킨 것이다. 특수부대가 아닌 한 세계의 모든 지형에 맞춰 사전에 훈련할 수는 없다. 훈련받지 않은 지형이라 해도 적극적인 자세와 기초 체력이 있으면 경험

을 통해 적응 능력을 갖출 수 있다. 시시각각 변하는 전쟁의 양상뿐만 아니라 기업 경영의 스타일에 있어서도 시사하는 점이 많은 부분이다.

**11-2** 소위 옛날부터 용병을 잘한다고 하는 사람은 능히 적을 혼란하게 만들고, 적의 부대가 서로 이어지지 않게 하며, 대부대와 소부대가 서로 의지하지 못하게 한다. 장교와 사병이 서로 구하지 못하게 하고, 윗사람과 아랫사람이 서로 받아들이지 못하게 한다. 병사들은 한번 흩어지면 모이지 않게 하고, 병사가 모여도 체계적이지 못하게 하며, 자기들의 이익이 맞으면 움직이고 이익에 맞지 않으면 움직이지 않게 만든다. 내가 감히 묻건대 적의 대부대가 정돈하여 곧 도달할 것 같으면 어떻게 대처해야 하겠는가? 그 답은 이렇다. 그들이 가장 소중이 여기는 곳을 먼저 탈취하면 적이 아군이 주도하는 대로 따르게 된다. 용병의 정수는 속도이다. 적이 아직 미치지 못한 틈을 타서 적이 미처 생각하지 못한 길을 경유해 적이 경계하지 않는 곳을 공격하는 것이다.

所謂古之善用兵者, 能使敵人前後不相及, 衆寡不相恃, 貴賤不相救, 上下不相收, 卒離而不集, 兵合而不齊. 合於利而動, 不合於利而止. 敢問, "敵衆整而將來, 待之若何." 曰, "先奪其所愛, 則聽矣." 兵之情主速,[1] 乘人之不及, 由不虞之道, 攻其所不戒[2]也.

### 적을 분열시킨다

#### 조직력의 분열

군이 둘로 분열되면 전력이 1/2로 떨어질 것 같지만 꼭 그렇지는 않다. 오히려 기

1 병지정주속(兵之情主速) : 병은 용병, 병지정(兵之情)은 병의 정수, 정상. 주속(主速)의 주는 주장하다. 정수로 한다는 뜻이므로 속도를 으뜸으로 한다는 뜻.

2 불계(不戒) : 경계하지 않다.

능 자체를 상실하는 경우도 많다. 전투기와 야포는 막강한 화력을 지닌 현대전의 중추이다. 그러나 이들이 보병 부대와 분리되면 공항과 포를 버리거나 파괴하고 후퇴해야 한다. 전차는 단독 전투 수행 능력을 갖춘 것처럼 보이지만 보병과 분리된 전차는 대단히 위험하다.

보다 구조적인 분열도 있다. 보급을 예로 들면 패키지 보급 체계는 2차 세계대전 때 독일군이 처음 고안했다. 하나의 장비를 구성하는 여러 부품을 완전히 하나의 패키지로 묶어서 보급하는 것이다. 그 이전에는 여러 부품을 따로 관리하다가 수송하다 보니 황당한 사고가 많이 발생했다. SAS의 창시자인 데이비드 스털링은 최초의 특공 작전에서 참담한 실패를 맛봤다. 병력과 함께 장비도 산산이 흩어졌다. 절반도 안 되는 병력이 각자가 맡았던 장비를 갖고 집결지로 모였는데, 하나가 있으면 다른 하나가 없는 식으로 서로 부품이 맞지 않았다. 그 이전에 영국은 노르웨이로 기동력을 이용한 특수 타격 부대를 파견한 적이 있다. 이들의 기동을 보장하는 무기는 스키였다. 노르웨이에 상륙한 특공대가 장비를 풀자 스키는 있는데 발을 스키에 고정시켜 주는 끈이 오지 않았다. 그렇게 특공대는 스키를 포기해야 했다. 기동력을 상실한 특공대는 중화기의 지원을 받지 못하는 부실한 소총부대로 전락했다. 그들의 운명은 그것으로 끝이었다.

전쟁에서 분열은 이처럼 엄청난 결과를 초래한다. 손자는 다양한 분열에 대해 논했다. 부대의 분열, 대부대와 소부대 등 병종의 분열, 장교와 사병의 분열, 위와 아래의 분열, 병사들의 분열, 목적의식의 분열 등이다.

손자가 열거하는 분열은 설교자들에게 좋은 소재가 된다. 민심 이반, 신뢰 상실, 소통 부재 등 사회의 다양한 조직에 적용할 사례가 많기 때문이다. 그런데 손자의 관점은 조금 다르다. 분열과 갈등은 어느 사회, 어느 조직에나 있다. 겉으로는 잘 단합되어 보이는 조직도 분열의 씨앗은 항상 내재해 있다. 상대의 분열의 소지를 전쟁에서 전술적으로 어떻게 증폭시키고 활용할 것인가가 문제이다.

손자가 열거한 분열을 형태론적으로 분류하면 내면적 · 심리적 분열과 부대 간의 단절 같은 물리적 분열로 나눌 수 있다. 여기서 성급하게 판단하는 사람은 방법까

지 나누기 쉽다. 내적 분열을 야기하는 방법으로 선전 · 심리전을 연상한다. 물리적 분열을 위해서는 손자가 말한 대로 기동력으로 요충을 선점해야 한다는 식이다.

손자의 진의는 그것이 아니다. 어떤 유형의 분열이건 그것을 유도하기 위해선 심리전, 선전술, 유언비어, 물리적 차단과 분리 등 모든 수단이 동원되어야 한다. 그 효과도 분리되어 작용하는 것이 아니다. 모두가 서로 연결되어 상호작용을 일으킨다. 전쟁터는 공포와 충격, 극단적 이기심이 충만한 곳인 동시에 지극히 현실적인 곳이다.

손자는 분열을 극대화하는 방법으로 속도와 기동을 언급했다. 이것은 물리적 기동의 효과만 노리는 것이 아니며, 심리전 같은 것은 배제한다는 의미도 아니다. 모든 수단을 동원한다는 전제에서 물리적 분열은 모든 분열을 극대화할 수 있는 최고의 수단이 된다. 건물을 파괴할 때는 정확한 타격점을 찾아 가격해야 한다. 기동전도 관절과 혈맥과 같은 요혈을 찾아내는 것이 관건이다. 그런데 물리적 타격만을 생각하는 사람은 감제고지(瞰制高地), 교통 요지, 애로(隘路)의 입구 같은 곳에만 주목할 것이다. 그러나 손자처럼 모든 분열을 고려하는 사람은 전혀 예상치 못한 분기점을 찾아낼 수 있다.

춘추시대는 중세 유럽의 봉건제 시대와 유사점이 많다. 지역마다 영주에 해당하는 제후나 대부가 영지를 지니고 있고, 군대를 소집하면 각자 자기 군대를 이끌고 모였다. 이런 형태의 군대는 기본적으로 분열에 취약하다. 예를 들어 서로 사이가 나쁜 두 부대가 있는데, 아군이 기습적으로 도로를 끊어 이들을 포위했다. 만약 적의 지원 부대가 둘 중 한 부대만 구출할 수 있다면 두 부대는 서로 협력하기보다는 동시에 흩어져 달아날 것이다. 적이 B지역을 방어하고 있는데, 아군이 A라는 도시를 공격하려고 하면 A지역 출신의 군인들은 진에서 이탈해서 고향을 지키러 가려고 할 것이다. 한니발이 이탈리아에서 썼던 전술처럼 아군이 A지역과 그쪽 출신 부대만 집요하게 괴롭히고 B는 방치하면 적은 서로 의심하고 분열할 것이다.

아군이 A의 곡창 지대를 공격하려 하면 평소에 A와 반목하던 B는 구원병을 보내지 않을 것이다. 적을 곤궁하게 하면 적은 서로 다투고 분열하기 시작한다. 적군의

사회 구조와 갈등 구조를 파악하고, 적보다 빠른 기동력을 보유한다면 물리적 요충만이 아니라 이런 내적 구조를 파괴하는 요충을 발견하고 타격할 수 있다.

### 속도와 기동에 대한 통찰

손자는 말한다. 용병의 정수는 속도이다. 적이 생각하지 못한 곳, 적이 경계하지 못한 곳을 공격하라는 일반적 의미로 이해하면 이 구절의 정수를 놓친다. 손자가 여기서 갑자기 속도를 언급한 이유는 속도와 기동에 의한 분열이 지닌 전술적 중요성을 암시하는 것이다. "미처 생각하지 못한 곳"이란 단순히 적이 예측하지 못한, 즉 지적 능력의 빈 곳이 아니다. 속도와 기동의 전술적 의미를 알고 대비한 군대, 그런 전술 개념으로 무장한 군대가 펼치는 작전도의 화살표는 그렇지 못한 군대가 그린 작전도의 화살표와는 전혀 다를 수밖에 없다.

용병의 정수는 속도라는 이 통찰은 《손자병법》에 영원한 생명력을 불어넣은 정수이다. 서양에서도 나폴레옹 시대 이전에 이미 《손자병법》을 번역해서 베스트셀러가 되었고, 이 고전은 근대 이후 현대전까지 동서양 장군들의 필독서가 되었다. 그 결정적 요인은 손자가 병서 곳곳에서 속도를 이용한 전술 원리를 전파했기 때문이다.

전술적 원리에서 기동의 개념이 얼마나 중요한가는 전쟁사를 보면 쉽게 이해할 수 있다. 속도를 이용해 적의 요충지를 선점해 전쟁의 주도권을 장악하고 적이 방어할 수 없는 곳을 공격하는 방식은 알렉산드로스 대왕 이래로 명장들의 전술과 현대의 전격전 · 기동전에 그대로 녹아 있다.

여기서 주목할 것은 손자의 혜안과 통찰력이다. 전설적인 영웅들의 전과는 그들의 전술이 동시대인과 비교해 특별했기에 가능했다. 이는 역설적으로 전술 원리로서 기동과 속도의 개념이 얼마나 자주 망각되는지도 말해 준다. 나폴레옹이 등장하기 전 유럽 군대의 일반적 전술, 남북전쟁의 요새전, 1차 대전의 보병전과 참호전이 그 사례이다. 2차 세계대전이 벌어지면서 전격전이 세계를 놀라게 했지만, 기동전을 구사했던 부대는 1/10도 되지 않았다.

손자가 살았던 때는 분열과 반목의 시대였다. 한 나라의 군대는 여러 반목하는 집

단과 거들먹거리는 귀족 집단의 군대의 연합체였다. 손자는 그런 시대를 살았기에 분열의 위력에 일찍 주목했고, 이를 전술에 적용하게 되었을 것이다. 그러나 분열의 수단으로 속도와 기동을 제시한 것은 놀라운 전개이다. 당시는 중원에 아직 기병이 등장하지도 않았던 시대였고, 전차는 활용이 너무 제한적이었다. 기병은 유목민들의 전유물이었다. 그럼에도 불구하고 손자는 속도의 전술을 기병전이 가능할 때에나 상상할 수 있는 개념으로 전개시켰다. 이런 통찰력이 《손자병법》의 진정한 생명력이다. 이렇게 전략 · 전술의 리더가 되고자 한다면 시대를 뛰어넘어야 한다. 작은 변화의 가능성에서 미래를 좌우할 거대한 힘의 징조를 찾아내는 것이다.

**11-3** 무릇 타국에서 전쟁하는 방법은 깊이 들어가는 것이다. 깊이 들어가 생존을 위해 하나가 되어 싸우면 적이 이기지 못한다. 깊이 들어가게 되면 풍요로운 들판을 약탈할 수 있으므로 삼국의 식량이 풍족해진다. 병사들을 휴식시키고 피로하지 않게 해서 기운을 모으고 힘을 축적한다. 병사를 이동하는 것은 계략을 사용해 적이 예측하지 못하게 해야 한다. 군을 이동할 수 없는 곳에 투입하면 병사들은 죽을지언정 달아나지 않을 것이다. 죽고 나면 아무 것도 얻을 수 없으니 군사들은 죽을 힘을 다해 싸우게 된다. 군사들은 빠져나올 곳이 없는 곳에 들어가면 두려워하지 않는다. 벗어날 길이 없으므로 단결해서 견고해진다. 적진 깊숙이 들어가면 다른 생각을 할 수 없으므로 싸우지 않을 수 없다. 그러므로 적지에 깊숙이 들어간 군대는 훈련시키지 않아도 경계하게 되고 요구하지 않아도 찾아서 얻어 낸다. 포상을 약속하지 않아도 친해지며, 명령을 가하지 않아도 신뢰하게 되며, 길조와 흉조에 얽매이지 않고 죽을 때까지 맡은 자리를 떠나지 않을 것이다. 아군 병사들이 재물을 사랑하지 않는 것은 재물을 미워하기 때문이 아니며, 목숨을 아끼지 않는 것은 오래 사는 일을 싫어하기 때문이 아니다. 전투 명령을 내리는 날이면 사졸들 중 앉은 자는 눈물이 옷깃을 적시고, 드러누운 자는 두 줄의 눈물이 턱 밑에서 교차한

다. 벗어날 수 없는 지역에 투입된 자는 전제(專諸)[3]와 조귀(曺劌)[4] 같은 용맹을 발휘한다.

凡爲客之道,[5] 深入則專,[6] 主人不克. 掠於饒野, 三軍足食. 謹養而勿勞, 併氣積力, 運兵計謀, 爲不可測. 投之無所往, 死且不北, 死焉不得.[7] 士人盡力. 兵士甚陷則不懼, 無所往則固, 深入則拘, 不得已則鬪. 是故其兵不修而戒, 不求而得, 不約而親, 不令而信, 禁祥去疑,[8] 至死無所之. 吾士無余財, 非惡貨也. 無余命, 非惡壽也. 令發之日, 士卒坐者涕沾襟, 偃臥者淚交. 投之無所往者, 諸·劌之勇也.

### 적지에 들어간 군대가 싸우는 법

손자는 위객지도, 즉 적지에 들어간 군대가 싸우는 법은 퇴각이 힘들고 탈영해도

3 전제(專諸) : 사마천의 《사기》〈자객 열전〉에 수록된 용사이다. 오나라 공자 광은 오나라 왕 요와 왕위를 다투고 있었다. 이때 오자서가 전제를 공자 광에게 소개해 부하로 삼게 했다. 공자 광은 술자리를 마련하고 요를 초청했다. 전제는 요리사가 되어 왕에게 생선 요리를 올렸는데 생선의 배에 비수를 감췄다가 왕을 찔러 죽였다. 전제는 바로 경호원에게 살해되었지만 공자 광은 왕이 될 수 있었다. 그가 오나라 왕 합려이다. 손자는 합려가 왕이 된 후 그에게 등용되었고 오자서와 함께 초나라 · 월나라와 싸웠다. 손자가 전제를 예로 든 것은 당시 오나라 사람들에게 그가 생생하게 기억되는 인물이었기 때문이다.

4 조귀(曺劌) : 전제와 마찬가지로 《사기》〈자객열전〉에 기록된 노나라 사람이다. 노장공에게 등용되었다. 강국인 제나라가 노나라를 압박해 땅을 떼어 받으려 했다. 조귀는 조약을 맺는 자리에 비수를 품고 들어가 제환공을 위협해서 땅을 돌려받았다.

5 위객지도(爲客之道) : 객이 된 자의 도리. 객(客)은 타국의 군대. 즉 다른 나라에 쳐들어간 군대를 말한다.

6 심입측전(深入則專) : 전(專)은 전념하다, 몰두하다. 적국에 깊이 들어가면 전념한다는 말이다. 퇴로도 없이 적국 한가운데 있게 되므로 고국으로 돌아가거나 탈출하려는 어수선한 마음을 접고 오로지 임무에 전념하게 된다는 의미이다.

7 사언부득(死焉不得) : 언(焉)은 즉(則). 부득(不得)은 '~을 할 수 없다'는 뜻이다. 즉 죽으면 아무 것도 얻을 수 없다는 의미이다.

8 금상거의(禁祥去疑) : 금(禁)은 금지한다는 뜻인데, 여기서는 터부에 의한 것을 말한다. 상(祥)은 좋은 의미의 터부이다. 즉 흉조와 길조를 말한다. 직역하면 "길흉에 대한 의심이나 꺼림을 버린다"라는 뜻이 된다.

달아날 수 없는 상황이나 빠져나갈 길이 없는 사지에 몰아넣고 전투하는 거라고 말한다. 그렇게 하면 병사들이 싸우기 싫어도 열심히 싸우게 될 수밖에 없다는 것이다. 군의 목적지와 전략을 병사들이 모르게 하고, 담에 올라가게 해서 사다리를 치워 버리고, 강을 건너면 배를 불태우라고 한다. 지리와 병사의 심리를 결합한 전술이기는 하지만 너무 치졸하고 근시안적이다. 장군이 전황을 잘 예측하고 지휘해서 대승을 거둔다 해도 병사들의 신뢰를 잃게 될 것이다. 손자 스스로 말하지 않았던가? 장수가 병사의 신뢰를 잃어서는 안 된다고.

손자가 살던 때의 시대상을 고려해서 해석해 보자. 조금 과장하자면 일반 백성은 석기 시대에 살고 있고, 최상위 지배층은 금 · 청동 · 비단으로 장식한 전혀 다른 세계에 살고 있다. 아직 국가관도 형성되지 않았던 시기다. 오늘날 국가가 해 주는 역할은 마을 공동체가 대신해 준다. 그 상위에 제후, 대부 등 영주가 있고, 국가는 아주 멀리 있는 존재다. 전쟁이 나고 적이 침략해 온다 해도 약탈의 위험 외에는 남의 나라 일이나 다름이 없다. 다만 손자도 말했듯 약탈의 위험이 없을 수 없기에 때때로 국가적 일체감이 생기고 전쟁의 필요성에 공감하게 된다. 하지만 이것도 적이 자국을 침공했을 때의 일이다. 원정을 떠나면 병사들은 갑자기 목표를 상실한다. 춘추전국시대의 전쟁은 강대국이 주변 약소국을 계속 복속시켜 자신들의 힘을 키워 나가는 과정이었다. 대부분의 원정은 방어전이 아니라 공격이 목적이다. 상대국이 약소국이라면 마을 주민의 생명을 보호하기 위해 적을 공격한다는 명분도 약해진다.

전쟁에서 일반 군사들의 역할이 그리 크지 않았던 점도 중요한 배경이다. 손자 시대의 구체적인 전쟁 방식은 오늘날 정확히 알 수 없다. 그러나 손자가 패배하는 군대의 유형을 말하면서 정예 부대의 선발을 강조했던 것을 주목할 필요가 있다. 이 시기 대부분의 병사가 차출된 농민임을 감안한다면, 그들의 역할은 대형을 유지하고 밀려나는 적을 압박하는 정도였을 것이다. 단결력 · 사기 · 세력만 왕성하면 해낼 수 있는 일이다. 전문적인 무술과 용기를 필요로 하는 백병전, 적진에 대한 과감한 충돌은 정예 특수 부대의 역할이었을 가능성이 높다.

또 하나 주목할 부분은 군대가 제후와 대부의 지휘를 받으며 지역 단위로 구성되

었다는 것이다. 이렇게 되면 이해관계, 전투의 필요성, 헌신에 대한 태도가 부대마다 크게 달라진다. 두만강 유역에 사는 여진족이 자꾸 마을을 약탈하고 방화해서 이들을 정벌하러 나간다고 하면, 함경도 북부 지방 주민들에게는 절실한 문제이지만 남해안에 사는 주민들에겐 다른 나라 이야기 같을 수도 있다. 게다가 당시 군대는 지역 단위로 편성되어 있어서 자연스럽게 군중 심리가 작동한다. 상하가 감정 상태와 이해관계를 공유하면 그 부대는 전체적으로 전투에 열의를 보이지 않을 것이다.

이렇게 이해관계가 다른 다양한 집단을 한 사람처럼 움직이게 하고 그들에게 동일한 목표와 절박감, 전투 의지를 불어 넣으려면 별도의 장치가 필요했다. 손자는 그 공통점이 자기 생명에 대한 애착밖에 없다고 판단했다. 이것은 손자가 가혹하거나 근시안적인 것이 아니라, 손자도 어쩔 수 없는 시대적 한계였다.

### 빠져들어야 이룰 수 있다

손자는 적국 깊이 들어가야 병사들이 딴 생각을 하지 않고, 전투에 전념하고 장군의 지휘에 의지하게 된다고 말한다. 이것은 거부감이 드는 아주 강압적인 방법이다. 그러나 반대로 다시 생각해 보아야 한다. 손자가 왜 그런 강압적인 방법을 제시했을까?

우리 속담 중에 "산에 가야 범을 잡지"라는 말이 있다. 쉽게 회자되는 속담은 대부분 알기는 쉽지만 실천하기는 어렵거나 실천하는 사람이 적은 행동을 뜻한다. 이 속담도 그렇다. 범을 잡으려면 산에 가야 한다는 말은 산 입구까지 가라는 의미가 아니다. 실패를 무릅쓰고 산속으로 들어가기 전에 위험을 각오해야 한다는 말이다. 응용해 보면 "바다로 나가야 고기를 잡지"라는 말도 가능하다. 대부분의 사람들이 물가에 앉아서 고기를 잡는 법을 저절로 깨우치기를 바란다. 그런 자세로 성공하는 경우는 거의 없다. 가끔 해안에 고래가 밀려오기는 하지만 그것은 이미 썩거나 병든 고래이다.

"실패를 걱정하지 말고 달려들어서 노력해 봐라"라고 하면, "실패하면 그 노력의

보상은 누가 해 주느냐"라는 질문이 돌아온다. 누구든 물가에 앉아만 있으면 실패는 필연적이다. 그럼 "실패를 한다 해도 물가에 앉아만 있다가 실패하는 것과 깊은 곳까지 들어가 보고 실패하는 것 중 어느 것이 나을까"라는 질문에는 어떻게 답할 수 있을까? 이 질문의 본의는 어느 쪽이 성공할 확률이 높냐는 것이다. 이 질문에 "물가에 앉아 있다가 실패하는 것이 덜 억울하다"라고 대답하는 사람은 패배자 마인드를 가진 사람이다. 이런 사람이 인생을 건 일에 노력을 쏟아 붓고 모험적인 일에 투자할 수 있을까? 나중에 어쩔 수 없이 떠밀려 하게 되더라도 반드시 실패하고 말 것이다.

산속에 들어가야 호랑이를 추격 · 포획하는 기술을 익힐 수 있다. 호랑이를 잡을 수 있을지, 훌륭한 사냥꾼이 될 자질이 있는지도 숲 속에서 결판이 난다. 실패의 두려움을 견디지 못하는 사람이 호랑이와 대면하는 공포를 무슨 수로 이겨낼 수 있겠는가?

요즘도 자기계발서가 인기를 끌고, 유명 인사의 강연에 수많은 청중이 모여든다. 타인의 경험을 빌어 스스로를 채찍질함으로써 숲으로 뛰어들 용기를 얻기 위해서라면 책과 공연은 좋은 접근법이다. 그러나 쉽게 성공하는 비법을 얻기 위해서라든가, 숲에 들어가는 수고를 하지 않고 호랑이 사냥꾼이 되려는 심보라면 완전히 잘못된 접근이다. 적국에 깊숙이 들어가지 않고 완전한 승리를 얻는 방법은 없다.

손자가 비인간적이고 비민주적인 전술을 강요한다고 비판해야 할까? 손자의 본의는 삶의 목표를 이루려면 전쟁터에서 살아남으려는 사람처럼 자신을 강요해서라도 하나에 전념하는 사람이 되어야 한다는 것이다. 어떤 조직이 집단적 매너리즘에 빠져서 현실에 안주하는 자세를 보이며, 토의는 무성한데 실적을 내지 못하고 있다면 "심입즉전(深入則專)"이란 문구를 되새겨 볼 필요가 있다.

전쟁사에서 관련된 사례를 살펴보자. 벌지 전투(Battle of the Bulge)는 2차 세계대전 당시 독일군 최후의 반격전이다. 전투 초반에 미군은 최악의 패배를 당했다. 하필 방어선이 가장 허술한 곳에 기습적인 공격을 당한 것이 일차적 패인이었지만, 미군의 태도는 실망스러웠다. 순식간에 2만 명이 넘는 병사가 포로로 잡혔고,

공황에 빠진 병사들이 전의를 상실하고 집단 투항하는 일도 벌어졌다. 그중에는 신병도 있었지만 전투 경험이 제법 있는 고참 병사도 많았다. 미국이 전승국이 되었기에 망정이지 패전국이 되었더라면 벌지 전투의 수치는 훨씬 더 적나라하게 알려졌을 것이다.

대패의 이유는 간단하다. 독일군의 기습으로 미군의 위치가 경지 또는 산지에서 심입(深入) 상태로 갑자기 바뀌었다. 숲 속에서 미군은 적의 공격 방향조차 알지 못해 당황했고, 포위되었다는 사실을 알고 전의가 급속히 떨어졌다. 심입의 상태였음에도 자발적인 심입이 아니었기에 전혀 상황에 전념하지 못했다. 하나가 되어 싸우지 못했을 뿐만 아니라 전술에 확신도 갖지 못했다. 미군 병사들은 갑자기 사방이 막혔다는 사실을 아는 순간, 살기 위해 싸우자는 각오를 한 것이라 달아나지 못하는 상황에 좌절했다.

반면 벌지 전투에서 빛난 이들은 심입 상태가 되자 즉시 상황에 몰입한 병사들이었다. 아이젠하워는 벌지 전투의 전황을 보고받자 "심입즉전"을 할 수 있는 부대를 찾았다. 독일군은 초기 기습에 성공해서 미군을 혼란에 빠트리면 미군이 반격 부대를 편성하는 데 꽤 시간이 걸릴 거라고 예상했다. 그러나 아이젠하워에게는 전투 준비가 충분하지 않고 전황이 절망적이어도 "심입즉전"을 할 수 있는 두 장의 카드가 있었다. 82공수와 101공수사단이었다. 101공수사단의 이야기를 다룬 드라마 〈밴드 오브 브라더스〉에는 벌지 전투에 투입되는 도중에 만난 병사들이 공포에 질려서 공수부대원들에게 "너희들은 포위되고 말거야"라고 말하는 장면이 있다. 그러자 한 공수부대원이 이렇게 대꾸한다. "우리는 공수부대야. 포위당하는 게 우리 일이지."

벌지 전투에서 82공수와 101공수는 독일군에게 포위된 채 전차도 없고 중포도 부족한 상황에서 바스토뉴 일대를 사수함으로써 독일군의 진격을 저지하는 데 결정적인 공을 세운다. 당시 언론에 101공수의 공이 대서특필되기는 했지만, 82공수의 분전도 이에 못지않았다. 원래 공수부대를 처음 운용한 나라는 독일이었는데, 크레타섬 공격 때 큰 손실을 본 후로 공수 작전을 거의 포기했다. 그런데 미군이 뒤늦게 공수부대를 창설해 운용하다가 이들이 "심입즉전" 상황에 특화된 병사라는

가치를 발견한 것이다. 한편, 항복을 거부했던 육군 병사 일부는 낙오병끼리 모여 스스로 전투대를 편성하고, 주변 부대에 가세해서 싸웠다. 이들의 전투 이야기는 《손자병법》의 구절 그대로다.

> "적지에 깊숙이 들어간 군대는 훈련시키지 않아도 경계하게 되고 요구하지 않아도 찾아서 얻어낸다. 포상을 약속하지 않아도 친해지며, 명령을 가하지 않아도 신뢰하게 되며, 길조와 흉조에 얽매이지 않고 죽을 때까지 맡은 자리를 떠나지 않을 것이다."

가세한 낙오병들이 전황에 어느 정도 영향을 미쳤는지는 평가할 수 없지만, 신병이 많던 부대 입장에서 이들은 전투 의지를 다지는 데 큰 도움이 되었을 것이 분명하다.

## 약한 자가 미신에 의지한다

어떤 조직에든 징크스나 금기가 있다. 전장에 있는 장병이나 운동선수에게는 더 많다. 훈장까지 받은 역전의 고참 부사관이 꿈자리가 이상하다고 하거나, 불길하다고 말했는데 꿈과 예감이 들어맞는 경우도 많다.

이런 것이 들어맞는 데는 여러 가지 이유가 있다. 사람들이 자신감이 없어지거나 체력이 떨어지면 잠재의식이 악몽으로 발현되는 것일 수도 있고, 꿈이라는 형식으로 스스로에게 경고를 보내는 것일 수도 있다. 노련한 부사관이나 고참 병사들이 불길함을 호소하는 경우는 더 잘 들어맞는데, 전투 경험이 많은 병사들은 경험을 토대로 살아서 빠져나가기 힘든 상황이 되었다는 것을 본능적으로 직감한다. 이것은 본능이 아니라 경험에 기초한 판단이지만 생각하고 토론하는 과정이 고도로 압축되다 보니 예감인 것처럼 느껴진다.

예감이든 신의 계시이든 그것이 개인의 영역에 있으면 개인적인 문제로 처리할 수 있다. 현명한 리더는 징크스와 괜한 싸움을 벌이지 않는 법이다. 미신이나 터부가

조직의 발전과 변화를 정면으로 막고 있다면 리더는 서슴지 않고 그것과 사생결단의 승부를 내야 한다. 하지만 일상적인 수준이라면 괜히 이기지 못할 싸움을 벌여 갈등과 불안을 야기할 필요가 없다.

물론, 완전히 방치해서도 안 된다. 전황이 어려워지거나 불운이 겹칠 때, 적에게 포위되었을 때, 징크스나 터부가 집단적 공황으로 발전할 수 있다. 리더가 불길함과의 싸움에서 져서 판단력이 거칠어지거나 공황상태에 빠지면 더 심각해진다. 때로는 구성원들이 아주 사소하고 개별적인 터부나 징크스를 내세워 리더의 방침, 개혁이나 변화에 저항한다. 논리적인 반발보다 비논리적 반발이 더 무섭다. 리더가 그것을 무시하면 곧잘 사고가 나고 사고가 발생하면 구성원 전체의 불만과 저항으로 이어진다.

불길함과 징크스를 극복하는 방법은 발본색원하는 것이 아니라 더 중요한 것을 자각하게 함으로써, 혹은 불길함에 굴복했을 때 더 참혹한 결과가 온다는 것을 자각하게 함으로써 이겨내는 것이다. 손자는 적진에 들어가 싸워서 살아 나가야 한다는 사실을 병사들이 자각하게 되면 병사들이 터부나 징크스도 이겨낸다고 말한다. 그 이유는 절박한 상황 속에서 죽기 싫다는 감정까지도 포기하기 때문이다.

> "병사들이 목숨을 아끼지 않음이 오래 사는 일을 싫어하기 때문이 아니다. 전투 명령을 내리는 날이면 사졸들 중 앉은 자는 눈물이 옷깃을 적시고, 드러누운 자는 두 줄의 눈물이 턱 밑에서 교차한다."

징크스와 불길함도 살아야 한다는 욕망이 있기에 피어오르는 것이다. 이 말은 병사에게 삶에 대한 욕구까지 포기하라는 것이 아니다. 절박한 상황에서 모든 상념을 잊고 전투에 전념하는 편이 우리들 중 누군가 살아 돌아갈 확률이 높아진다는 점을 자각하라는 것이다. 이런 자각이 공유되어야 이기적인 행동과 불신이 사라진다. 내 공을 누가 가로채 갈 거라는 의심 없이 병사 한 명, 한 명이 최선을 다하게 되는 것이다. 약자만이 불안에 굴복하는 것이 아니다. 아무리 강한 사람도 징크스와 불안감은 갖고 있다. 그러나 개인이든 조직이든 불안감이 효과적인 전술 행동

과 기능을 막는다면, 결과적으로 그들은 약자가 되는 것이다. 고로 말끝마다 징크스를 거론하고, 이로써 행동을 제어하는 집단은 약자들의 모임이다. 지금은 비록 성공하고 있다 해도 그들은 결국은 약자가 될 것이다. 미신은 유희의 영역이나 기도의 영역에만 두어야 한다. 현장에서는 마치 적국 깊숙이 들어가 포위된 군대처럼 행동해야 한다. 생존을 위해 하나가 되어 싸워야만 적군을 이겨낼 수 있다.

**11-4** 그런 까닭에 용병을 잘하는 자를 비유하자면 솔연(率然)과 같다. 솔연은 상산(常山)에 있는 뱀이다. 그 머리를 치면 꼬리가 달려든다. 그 꼬리를 치면 머리가 달려든다. 그 허리를 치면 머리와 꼬리가 한꺼번에 달려든다. 군대를 솔연처럼 움직이게 할 수 있는가? 할 수 있다. 원래 오나라 사람과 월나라 사람은 서로 미워하는 사이이다. 그러나 그들이 한 배를 타고 강을 건너다가 풍랑을 만나면 서로 돕기를 왼손과 오른손처럼 하게 된다. 그런 까닭에 말을 묶어 두고, 수레를 파묻어 결사의 각오를 하는 것은 믿을 것이 못 된다. 전군을 한 사람같이 용감하게 만드는 것은 다스리는 방법에 달려 있다. 강건한 자나 유약한 자나 모두 싸울 수 있게 하는 것은 지리에 달려 있다. 그런 까닭에 용병을 잘하는 자가 한 사람의 손을 이끌듯 군대를 다스릴 수 있는 것은 병사들이 그런 행동을 할 수밖에 없는 상황을 조성하기 때문이다. 장수가 지휘하는 법은, 생각을 깊고 조용히 해서 드러내지 말아야 한다. 다스림은 공정해야 한다. 능히 사졸들의 눈과 귀를 어리석게 만들어 아는 것이 없게 한다. 수시로 일을 바꾸고 계획을 변혁해서 적이 알지 못하게 한다. 주둔지를 바꾸고 가던 길을 우회해서 적이 미리 예측하고 배려하지 못하게 한다. 장수가 병사들과 전투 날짜를 잡을 때는 마치 사람을 높은 데 오르게 하고 사다리를 떼어 버리는 것처럼 한다. 장수가 사졸들과 더불어 적국의 땅에 깊숙이 들어가서 전투태세에 돌입할 때는 배를 태우고 가마솥을 깨뜨린다. 마치 목동이 양떼를 몰듯 가고오지만, 군사들은 그 가는 곳을 알지 못한다. 삼군의 군사를 모두 모아 험지로 투입한다. 이것이 장수의 일이다. 장수는 구지(九地)의 변화나 지형과 상황에 따라 응용해서 적용하는 법과 사람의 심리를 깊이 통찰하지 않으면 안 된다.

故善用兵者, 譬如率然, 率然者, 常山[9]之蛇也. 擊其首則尾至, 擊其尾則首至, 擊其中則首尾俱至. 敢問, "兵可使如率然乎." 曰, "可." 夫吳人與越人相惡也, 當其同舟而濟, 遇風, 其相救也如左右手. 是故方馬埋輪, 未足恃也. 齊勇如一, 政之道也. 剛柔皆得, 地之理也. 故善用兵者, 携手若使一人, 不得已也. 將軍之事, 靜以幽, 正以治. 能愚士卒之耳目, 使之無知, 易其事, 革其謀, 使人無識. 易其居, 迂其途, 使人不得慮. 帥與之期,[10] 如登高而去其梯. 帥與之深入諸侯之地, 而發其機, 焚舟破釜, 若驅群羊, 驅而往, 驅而來, 莫知所之. 聚三軍之衆, 投之於險, 此將軍之事也. 九地之變, 屈伸之利, 人情之理, 不可不察也.

## 솔연처럼 싸우는 조직

손자는 솔연을 뱀이라고 했는데, 묘사를 보면 강력한 이빨까지 갖춘 전갈 같다. 솔연의 정체가 무엇이든 손자가 생각하는 이상적인 군대는 앞 단락에서 언급한 그대로다. 장병들이 개인의 이해관계를 잊고 목표 달성을 위해 하나가 되어 싸우는 군대이다. 여기서는 조직 관점에서 솔연처럼 머리를 공격하면 꼬리가 달려들고, 꼬리를 치면 머리가 달려드는 군대라고 비유했다.

그런데 이 '솔연처럼'이 의외로 쉽지 않다. 손자가 이런 군대가 가능하겠냐고 자문자답하는 데서도 느낄 수 있듯이 서로 이해관계가 다르고 반목하는 봉건 영주들의 군대로 구성된 손자 시대에는 더 곤란한 문제였다. 그렇다고 현대의 군대가 딱히 더 양호한 상황인 것도 아니다. 꼬리가 위험하면 머리는 물러서고, 머리가 위험하면 꼬리는 궤주하는 것이 일상적인 모습이다. 이 문제를 해결하기 위해 고심하던 전술가들은 특별한 사명감으로 무장한 엘리트 부대를 창설했다. 머리가 위험하면 엘리트 부대가 구원하고, 꼬리가 위험해도 엘리트 부대가 구원한다. 그러면 머리와 꼬리도 엘리트 부대의 뒤를 따르거나 최소한 도주하지는 않는다. 기업에서도

9 상산(常山) : 원명은 항산(恒山)이다. 중국 오악(五嶽)의 하나로 산시성(山西省) 훈위안현(渾源縣) 남동쪽에 있다.

10 수여지기(帥與之期) : 수(帥)는 장군, 여(與)는 함께라는 뜻이며 뒤에 사졸(士卒)이 생략되었다. 기(期)는 기일을 잡는다는 뜻이다. 장수가 병사들과 함께 회전을 벌일 날짜를 기약한다는 의미이다.

큰 프로젝트가 있을 때마다 TF팀을 만든다. TF의 목적은 다양하지만, 솔연처럼 조직을 가동할 수 없어서 TF를 만드는 경우가 있다. 이 방식은 효과적이지만 한계도 분명하다. 머리와 꼬리를 엘리트가 구원하는 것과 조직이 솔연이 되어 머리와 꼬리가 서로 구원하는 것은 염연히 다르다.

군대는 병종이 다르면 전술이나 사고방식까지 판이하다. 조직이 거대해지면 각 파트는 자기 정체성이 강해지고 이해관계가 독립적으로 변하면서 조직 내 협력이 어려워진다. 다국적 대기업일수록 이런 마이웨이 구조가 큰 문제점이 되곤 한다. 전군을 솔연처럼 하나같이 싸우게 하는 것은 리더십에 달려 있다. 리더십에서는 무엇보다 신뢰가 핵심이다. 리더가 자신의 영광과 승진만을 위해 부하들의 공은 가로채고, 출세한 뒤엔 이들을 잊는다면 그 조직이 솔연처럼 싸우기를 기대할 수 없다. 조직이 서로 협력하게 하기 위해서는 서로 협력하지 않을 수 없는 조건과 상황 속으로 밀어 넣어야 하는 이유다.

### 정말 솔연처럼 싸우는 게 가능할까

"솔연처럼" 싸우는 것이 현실에서 가능할까? 반신반의하는 사람이 많을 것이다. 서로 반목하는 조직이 손자의 말처럼 리더를 신뢰하고 서로가 위험할 때 구해줄 수 있겠는가? 오늘날 우리 사회에 이런 질문을 던지면 빈부 갈등, 노사 갈등이 심각한 나라에서 실제로 그렇게 하기가 쉽겠냐는 반응이 당연히 나올 것이다. 이는 손자의 시대에도 사실 어려운 일이었다. 국가라는 일체감이 부족했고, 봉건 국가들은 서로 분열되어 있었다. 실제 전쟁에서는 이들을 단합시키기보다 이용하려는 풍조가 더 강했다.

전국시대 병법가인 손빈은 손자의 후손이다. 그의 저작인 《손빈병법》은 은작산 고분에서 《손자병법》 죽간본과 함께 발견됐다. 《손빈병법》 첫 장에 이런 이야기가 있다. 손빈은 제나라 장군 전기에게 등용되어 조나라를 침공한 위나라 군대와 싸우기 위해 출전했다. 양군이 대치하게 되자 전기가 손빈을 불러 작전을 물었다. "어떤 수로 적을 쳐야겠소?" 손빈이 대답했다. "아군의 부장으로 참전하고 있는 대부

중에서 누가 제일 병법에 어둡고 쓸모가 없는 자입니까?" 전기가 이에 답했다. "제성과 고당, 두 대부일 것이오."

손빈은 적이 제성과 고당의 부대를 우회해서 배후를 공격할 것을 알면서도 전투에 내보냈다. 그의 예상대로 두 대부는 패해서 전사했고, 적은 제나라 군대를 얕잡아 보게 되었다. 이 방심을 이용해서 손빈은 적을 유인하고 이들을 급습해 대승리를 거두었다.

춘추전국시대는 이런 시대였다. 장군 전기가 손빈의 전술을 용인한 것은 제상과 고당, 두 대부가 무능해서가 아니라 두 대부와 전기 사이에 갈등이 있었기 때문일 가능성이 높다. 이런 식으로 내부에서 싸우면 한 번의 승리는 거둘 수 있지만 서로 반목 관계에 있는 대부들이 솔연처럼 서로를 엄호하는 건 불가능하다. 춘추전국시대에는 전통적인 강국들이 차례로 몰락하고 마지막에 등장한 진나라가 최후의 승자가 되었다. 진시황에 대한 유학자들의 반감 덕분에 그의 업적이 많이 폄하되었지만, 진나라가 천하 통일에 성공한 중요한 비결이 바로 솔연처럼 조화를 이루는 부분이 있었기 때문이다. 진나라는 법과 군기가 대단히 엄했다. 나중에 유학자들은 이 법을 무슨 공포 정치처럼 묘사했지만, 법이 관습과 인정을 이긴다는 것은 전쟁에서 지역 간의 원한이나 집단 이기주의를 법으로 제압했다는 의미이기도 하다. 법으로 이기주의를 제압하려면 법이 공정해야 한다. 진나라는 전쟁의 공적을 공정하게 평가했고, 기존의 신분이나 계급과 무관하게 오직 실적주의로 군사를 평가하고 포상했다. 그것이 진나라 군대를 무적의 군대로 만들었고, 자신들보다 몇 배는 강한 반(反) 진나라 연합을 붕괴시켰다. 어떤 사회에나 갈등이 있고 반목이 있다. 그것을 완전히 없애려는 시도는 인간 본성과 싸우려는 노력이다. 그런 싸움은 반드시 패한다. 진정한 승자는 인간의 본성과 이기주의를 공정한 법과 노련한 통치술로 다스린다.

### 이벤트는 소용없다

손자는 말을 파묻고 수레를 묶어 결사전의 각오를 하는 행동은 믿을 것이 못 된다고 말한다. 이 말은 그런 각오나 이벤트가 필요 없다는 뜻이 아니라 그런 행위에 전적으로 의지하지 말라는 뜻이다. 이 구절의 진의는 좀 다르게 해석할 수도 있다. 역으로 개개인의 자발적 결단과 참여의 중요성을 강조했다고 보는 것이다. 오늘날은 손자의 시대와 달리 개인의 역할이 대단히 강화되고 있다. 고성능 전차 1대는 보병 수백 명의 화력을 대신한다. 길이 200미터도 안 되며 150명 정도의 승조원이 탑승하는 SSBN급 핵잠수함 1척에는 한 나라를 날려 버리고 남을 핵탄두가 장착되어 있다. 손자의 시대에는 병력의 80%가 소리 지르고 뛰어다니는 것이 거의 전부인 일반 보병이었다. 지금은 병사 1명이 초창기의 경전차를 능가하는 화력을 지닌 존재로 바뀌어 가고 있다.

전장은 늘 역동적으로 변한다. 분대 단위나 개인 병사에게도 위성으로 파악한 적의 움직임과 지리 정보를 즉시 알려주지 않는다면 그들은 곤경에 처할 것이다. 변하지 않는 것은 죽음에 대한 공포뿐이다. 이제는 그런 심리를 이용하는 방식도 바뀌어야 한다. 이 절을 자세히 읽어 보면 모순되는 것처럼 느껴지는 구절이 있다. 손자는 말을 매어 두고, 수레바퀴를 파묻어 결사전을 벌이는 자세를 과시하는 따위의 이벤트는 아무런 소용이 없다고 말했다. 그러면서 강을 건너면 배를 불태우고 가마솥은 부숴 버리라고 했다. 돌아갈 배는 없고, 가마솥도 없으니 적을 무찌르고 적성을 함락해서 식사를 해야만 살 수 있다는 의미이다.

현대인에게 이 2가지는 똑같이 이벤트이거나 강제로 싸우지 않을 수 없게 만드는 조치로 보인다. 그러나 손자 시대의 기준에서 이것은 전혀 다른 행위이다. 말을 묶고 수레를 묻으면 돌아가는 길이 힘들어지기는 하겠지만 퇴로는 멀쩡하게 열려 있다. 이것은 이벤트에 불과하다. 이 정도로 병사들이 싸울 수밖에 없다고 다짐하게 만드는 것은 쉽지 않다. 반면, 강을 건넌 뒤에 배를 불태우면 모든 병사가 퇴로가 없어졌다는 사실을 자각하고 이제 싸울 수밖에 없다고 결심하게 된다. 이것은 강제적 수단이라 현대인이 보기에는 씁쓸하지만 당시에는 순수한 자발을 이끌어 낼

수단이 거의 없었다는 점을 감안해 주어야 한다.
중요한 사실은 비록 강제라도 손자는 다짐을 유발하는 행사와 눈요기용 이벤트를 확실히 구분하고 있다는 것이다. 개인의 영향력이 증가하면서 현대의 조직 운영에 있어서 자발적 참여는 손자 시대와는 비교할 수 없이 중요해졌다. 그러나 아직도 진정한 자발과 이벤트를 구분하지 못하는 경우가 많다. 대부분의 리더가 심리적인 분별을 하지 않고 겉모습이 주는 위안만 추구하기 때문이다. 운동장에서 파티를 벌이고, 모든 구성원이 강강술래를 하며 손을 잡았다면 보기에는 좋겠지만 이것은 전술적 목표를 위한 단합과는 거리가 멀다. 그들은 그저 게임의 즐거움을 위해, 또는 다른 사람의 흥을 깨지 않기 위해 어쩔 수 없이 단합하는 모습을 보여 주는 것일 가능성이 높다.
요즘도 많은 기업에서 신년하례식을 한다. 대부분의 직원이 당연한 의무라 생각하고 참석한다. 이런 행사에 심드렁한 태도를 보이는 직원이라고 해서 전투 상황이 벌어지면 도망칠 거라고 단정할 수는 없다. 그 직원을 향해 조직에 대한 충성심이 없다고 심하게 나무라는 직원이 꼭 참호에서 튀어나와 기관총을 향해 달려간다는 보장도 없다. 신년하례식에서의 단결과 전투 현장에서의 자발성은 거의 논리적 연관이 없기 때문이다. 손자의 말을 통해 본질을 꿰뚫어볼 수 있는 통찰이 무엇보다 중요하다고 하겠다.

### 분주파부(焚舟破釜)의 병법

'분주파부'는 배를 불태우고 가마솥을 깨트린다는 말이다. 진나라 말기 전국의 군웅이 진나라에 반기를 들었다. 호랑이는 늙어도 호랑이다. 진나라는 만만치 않았다. 진나라 명장 장한은 반란군 중에서도 가장 강력했던 초나라의 항량군을 격파하고, 거록에서 진여의 조나라 군대를 포위했다. 항량의 조카 항우는 항량이 전사했고 진여가 위기에 처했다는 소식을 듣고 출병을 결심한다. 초군을 거느리고 강을 건넌 항우는 밥을 지어 먹을 가마솥을 깨트리고 타고 온 배를 강에 가라앉혔다. 전군에게 3일치 식량만을 휴대하게 했다. 돌아갈 배도 없고, 밥을 해 먹을 식량도,

솥도 없다. 그들이 살 수 있는 길은 3일 안에 적진을 함락하는 것뿐이다. 절박해진 초나라 병사들은 9번의 전투 끝에 진나라 군대를 격파했다. 이것이 파부침주(破釜沈舟)의 고사이다. '파부침주'와 '분주파부'는 거의 같은 뜻이다.

이 고사를 듣고 대부분의 사람은 당장 배수진(背水陣)을 떠올린다. 그러나 분주파부는 배수진과는 지향하는 바가 다르다. 배수진은 수비 상황에서 퇴로를 막아 병사들의 결사 항전을 유도하는 것이다. 분주파부도 배를 태워 퇴로가 차단되는 것은 마찬가지지만 그것은 방어가 아니라 공격을 위한 전술이며, 절박함 외에도 충족되어야 할 요소가 많다.

춘추시대의 군대는 독립된 여러 봉건 영지 단위로 편성된 군대의 연합이었다. 그들 간에는 정치적 · 사회적 계급에 많은 격차가 있었다. 이런 군대는 늘 갈등과 불안에 휩싸이는데, 자신들이 정치적 음모의 희생양이 되지 않을까 하는 두려움이다. 자신들을 적진 깊숙이 밀어 넣고 주력이 후퇴해 버린다면? 앙숙의 지역과 연합 작전을 하게 되었는데, 그들이 적의 편에 붙어 버리거나 자신들이 위험할 때 도와주지 않는다면?

손자는 적국 깊숙이 들어가 후퇴도 불가능한 상황이 되면 병사들이 잡념을 버리고 싸우게 된다고 말했다. 그러나 이것이 말처럼 쉽게 되는 것이 아니다. 손자도 알고 있었겠지만, 사실 긴장감이 높아질수록 상념도 커진다. 병사들은 더 불안해지고, 사령부의 동향에 예민해지고, 의심이 커져 간다. 노련한 장교와 병사들은 전황 파악이 어느 정도 가능하기 때문에 전투가 다가올수록 불안감이 커진다. 왜 이런 길로 행군할까? 이곳으로 진입하면 보급도 어렵고 포위되기 쉬운데……. 이런 심리는 절대 예방할 수 없다. 왜냐하면 결전을 앞둔 군대가 상식적으로만 움직일 수는 없기 때문이다. 이런 불안감을 해소하기 위해 설득을 할 수도 없다. 군대가 병사들에게 작전의 개요와 전술의 내용을 모두 노출할 수는 없는 일이다. 또 본심을 이야기한다고 해도 병사들이 믿는다는 보장도 없다.

배를 불태우고 솥을 깨트리는 것은 배수진의 절박함을 강요한다는 의미도 있지만, 우리 모두가 공동 운명체라는 것이 더 근본적인 메시지다. 이를 통해 신뢰감이 생기면 병사들이 주변 상황에 일희일비하지 않고 명령을 따르게 된다. 다음에 이어

지는 구절 "병사를 양 떼처럼 몰아갈 수 있다"라는 말은 바로 이런 속뜻을 담고 있다. 병사들의 자유 의지를 박탈해서 양 떼처럼 부려먹겠다는 소리가 아니다. 최종적으로는 신뢰와 단결을 강조하는 의미가 손자의 비유에 담겨 있는 것이다.

**11-5** 무릇 적국에 들어간 군대는 적지 깊숙이 들어가면 마음이 하나로 통일되고, 얕게 들어가면 산만해진다. 나라를 떠나 국경을 넘어 들어간 곳은 절지(絕地)라고 한다. 사방에 도로가 트인 곳을 구지(衢地)라고 한다. 적지 깊숙이 들어간 곳을 중지(重地)라고 하며, 얕게 들어간 곳을 경지(輕地)라고 한다. 험한 곳을 등지고 좁은 통로를 앞에 둔 곳을 위지(圍地)라고 한다. 탈출할 길 없는 곳을 사지(死地)라고 한다. 그런 까닭에 산지에서는 장수가 병사들의 의지를 하나로 모아야 한다. 경지에서는 병사들이 장군의 뜻에 속하게 해야 한다. 쟁지에서는 빨리 기동해 적의 후방을 공격한다. 교지에서는 수비를 신중하게 한다. 구지(衢地)에서는 외교 관계를 굳게 결속한다. 중지(重地)에서는 아군의 식량을 확보한다. 비지(圮地)에서는 행진을 빨리하여 신속히 통과한다. 위지(圍地)에서는 병사들의 탈출을 막고 군사들로 하여금 결사 분전하게 한다. 사지(死地)에서는 살지 않을 각오로 싸울 것을 지시한다. 병사들의 심리는 포위를 당하면 방어하게 되고, 어쩔 수 없게 되면 싸우고, 위험이 지나치면 복종하게 된다. 이런 까닭으로 제후들의 속셈을 모르면 외교 관계를 맺을 수 없다. 산림 · 험지 · 늪지의 지형을 알지 못하는 자는 행군할 수 없다. 적지에서 선발한 향도를 쓰지 않는 자는 지리의 이득을 얻을 수 없다. 이 3가지[11]는 그중 하나만 몰라도 천하의 패권을 다툴 군대가 될 수 없다.

凡爲客之道, 深則專, 淺則散. 去國越境而師者, 絕地也. 使四者, 衢地也.[12] 入深者, 重地也. 入淺者, 輕地也. 背固前隘者, 圍地也, 無所往者, 死地也. 是故散地, 吾將

11 원문에는 4~5가지라고 했다. 그러나 앞의 내용을 보면 3가지뿐이다. 본문에 누락이 있거나 4~5가지가 3가지의 오기로 보인다.

12 앞 절의 기준에 따르면 사방이 통한 교통의 요지는 교지이다. 뒤의 설명을 보면 교지와 쟁지, 그다음에 구지가 나오는데, 여기서는 교지와 쟁지가 빠졌다. 본문에 누락이 있는 것으로 보인다.

一其志, 輕地, 吾將使之屬. 爭地, 吾將趨其後. 交地, 吾將謹其守. 衢地, 吾將固其結. 重地, 吾將繼其食. 圮地, 吾將進其途. 圍地, 吾將塞其闕. 死地, 吾將示之以不活. 故兵之情, 圍則御. 不得已則鬪, 過則從. 是故不知諸侯之謀者, 不能預交. 不知山林 · 險阻 · 沮澤之形者, 不能行軍. 不用鄕導者, 不能得地利. 四五者, 不知一, 非覇王之兵也.

### 사지에서는 살지 않을 각오로 싸운다

현대전에서는 적의 후방을 습격하고 사지에 떨어질 각오로 맹렬하게 싸우도록 하는 새로운 전술이 등장했다. 그것이 바로 공수작전이다. 공수작전의 효시는 1942년 독일 공수부대 팔슈름야거(Fallschirmjaeger)의 크레타섬 공격 작전이었다. 이 새로운 전술은 연합군에게 충격과 영감을 주었지만, 무엇이든 최초의 시도는 값비싼 대가를 치르기 마련이다. 팔슈름야거는 경장비만을 휴대할 수 있었고, 목표 지점으로 바로 강하하다가 엄청난 희생을 치렀다. 충격을 받은 히틀러는 크레타 전투 후 공수작전을 금지시켰다. 반면 영국과 미국은 서둘러 공수부대를 창설하고 전술을 발전시켰다. 미국의 공수부대인 82 · 101공수사단은 아프리카에서는 실패했지만, 그 경험을 토대로 오버로드 작전에서 인상적인 활약을 펼쳤다.

1944년 몽고메리 원수는 공수부대와 기갑 전술을 결합한 마켓가든 작전을 구상한다. 영국 제1공수사단이 네덜란드의 아른헴에 강하해 큰 교량를 확보한다. 그들에게는 48시간을 버티라는 명령이 내려졌다. 한편 영국 30군단을 주력으로 하는 지상군은 기갑부대를 앞세워 에인트호벤과 네이메헨을 차례로 점령하고 아른헴까지 진격한다. 48시간 만에 네덜란드를 탈환하고 독일의 지그프리트 방어선을 우회해 베를린으로 가는 진격로를 열겠다는 것이 마켓가든 작전의 개요였다.

대담하지만 졸속인 작전이었다. 네덜란드는 도로가 좁아 아른헴까지 가는 길은 탱크 1대가 겨우 지나갈 수 있는 길뿐이었다. 1대가 멈추면 전군이 멈춰야 했다. 중간에 작은 강과 큰 강이 몇 개가 있었고, 독일군은 다리를 폭파하거나 강력하게 저항했다. 아른헴에 강하한 제1공수사단은 다리를 확보했다. 북단을 기습적으로 장

악한 프로스트 중령의 2대대는 겨우 745명이었는데, 인근에 낙하한 사단 본대의 지원조차 받지 못한 채 맨몸으로 싸웠다. 그들은 효과적인 방어선을 구축할 수 없어서 다리 주변의 가옥에 들어가 시가전 형태로 저항했다. 이들이 항복을 거부하고 악착같이 싸우는 바람에 독일군은 가옥을 하나씩 소탕해야 했다. 옥쇄나 다름없는 작전이었지만 2대대는 시간을 벌었고, 약속한 48시간을 넘어 4일을 저항했다. 그 사이 지상군이 네이메헨까지 도달했지만 더 이상 진격이 불가능했다. 9월 17일에 시작한 작전은 24일에 실패하고 끝났다. 제1공수사단은 강을 넘어 탈출을 시도했지만 살아 돌아온 병력은 2,000여 명에 불과했다. 1,000명이 전사하고 6,000명이 포로가 되었다. 비록 실패했지만 아른헴 다리를 담당한 2대대는 최후의 1명까지 영웅적으로 싸웠다. 그들의 분전은 독일군도 감탄할 정도였다. 네덜란드 정부는 그들의 무훈을 기려 아른헴 다리를 '존 프로스트 다리'라고 명명했다.

손자는 "병사들은 포위를 당하면 방어하게 되고, 어쩔 수 없게 되면 싸우고, 위험이 지나치면 복종하게 된다"라고 말했다. 사지에 몰리게 되면 지휘관이 무모하고 대담한 명령을 내려도 복종하게 된다는 것이다. 그러나 여기에는 유의할 점이 있다. 보통 군대는 포위 상황에서 프로스트의 2대대처럼 싸우지 않는다. 대개는 전의를 상실하고 항복하기 쉽다. 손자시대에는 포로에게 가혹했다. 항우는 '파부침주'의 전술로 승리한 거록 전투에서 항복한 진나라 병사 30만을 학살했다. 학살당하지 않은 포로들은 노예로 팔려가거나 중노동에 종사했다.

이렇게 포로 학살이 만연했음에도 조금만 생존 가능성이 있으면 항복하는 경우가 허다했다. 손자의 말처럼 결사항전을 유도하려면 사지에 몰아넣는 것만으로는 충분치 않다. 사지라도 싸우면 빠져나갈 수 있다는 가능성을 느끼게 하는 것이 필요하다. 전술을 공개할 수 없다면 지휘관의 신뢰로 그 가능성을 대체해야 한다. 2차 세계대전에서 공수부대의 전과가 남달랐던 것은 그들 스스로가 특별하다는 믿음과 기세로 뭉쳐 있었기 때문이다. 인종차별적인 방법이긴 하지만, 미군은 이런 우월감을 위해 82 · 101공수사단에 유색인종의 입대를 허용하지 않았다.

"장수는 상황을 이용할 줄 알아야 한다"라고 손자는 말했다. 상황에 의지하지 말고 이용하라는 것이다. 손자가 사지에서는 결사적으로 싸우게 된다고 말했다고 해

서 '사지'라는 조건에만 의존해서는 안 된다. 그것은 하나의 예시에 불과하며, 사지가 제공하는 결과가 아니라 내가 사지를 이용해서 창출해야 하는 상태인 것이다.

### 사지에 빠져 보아야 군인이 된다

아무리 강하게 단련된 병사라 할지라도 진짜 군인이 되기 위해서는 실전을 겪어봐야 한다. 병사가 첫 전투에서 생존하는 비율은 변수가 워낙 많아서 일괄적으로 예측할 수 없다. 하지만 전사자의 대부분은 언제나 신병이다. 한 번이라도 실전을 제대로 겪어본 소대와 그렇지 않은 소대의 전투력은 10배 이상 차이가 날 수도 있다. 첫 전투에서는 아무리 용감한 병사라도 공황상태에 빠질 확률이 높기 때문이다. 공포에 전혀 굴하지 않는 타고난 전사가 간혹 있긴 하지만, 최소한 소대원의 60~70%는 정신없는 상황이기 때문에 조직력이 제대로 발휘될 수가 없다.
한 번이라도 실전을 겪어 본 병사들의 사상률은 뚝 떨어진다. 과거에 어떤 영국군 소대장의 일기가 소개된 적이 있는데 "그날 이후 우리는 비로소 소년에서 군인이 되었다"라는 구절이 있었다. 아마도 전쟁에 참전해 본 장병들의 일기를 뒤져보면 유사한 문장을 수없이 발견할 수 있을 것이다.
눈과 머리로 익히는 공부, 안전한 교육만으로는 결코 완성된 수준에 이를 수 없다. 어떤 직업군이든 실패를 하고 상처를 입고, 때로는 목숨까지 위험할 수도 있는 실전을 겪어야 사회에서 생존할 수 있는 직업인이 된다.
리더는 이런 과정을 최대한 슬기롭고 효과적으로 넘길 수 있는 조직 구성 원리를 찾고, 현장에서 병사들을 지도할 수 있는 시스템을 갖춰야 한다. 첫 전투에서 생존율을 높이는 방법은 부사관과 고참병에게 얼마나 적절한 재량권을 주느냐에 달려 있다. 2차 세계대전이 끝난 후 일본의 군사 전문가는 부사관 제도의 효율성이 미군과 일본군의 전투력을 가르는 결정적 기준이었다고 지적했다. 미군은 신병을 교육하는 부사관의 역할에 주목하고 그들의 실전 경험을 최대한 군에 반영하려 했다. 반면 일본군 장교들은 부사관을 잠재적인 라이벌로 생각하고 억압했으며, 그들을 명령 전달자 정도로 밖에 활용하지 않았다는 것이다. 독일군도 비록 패전했

지만, 초보 병사들을 교육하고 생존율을 높이고 데 대단히 유능했다는 평가를 받는다. 그 주역이 부사관이었다.
부사관 같은 중간 관리자를 잘 양성하고 활용한다는 것은 조직의 권한 위임이 잘 되어 있고, 다양한 인재들이 자신의 경험과 능력을 활용할 수 있는 시스템이 구성되어 있으며, 개개인의 노력에 대한 보상이 잘 이루어지고 있다는 것을 의미한다. 반대로 부사관이나 고참이 병사들의 군기나 잡는 심술궂은 존재로만 각인되고 있다면 조직은 경직되고 이기주의가 만연하며 공은 상사가 가로채고 인재는 억압하는 조직이라고 할 수 있다.

**11–6** 패자(覇者)의 군대[13]가 자기보다 큰 나라를 정벌할 때는 그 나라가 미처 군대를 집결시킬 여유가 없도록 신속하게 공격하고, 그 나라에 위압을 가해 주변국과 협력을 맺지 못하도록 한다.[14] 그러므로 천하와 외교 관계로 분쟁을 일으키지 않고 주변국을 향해 권력을 키우려 하지 않고 자신의 힘만 믿어도 위세가 적에게 가해진다. 고로 그 나라의 성을 빼앗을 수 있고, 그 나라를 파멸시킬 수 있다. 법에 없는 상을 내리고, 전례에 없던 명령을 내려 삼군을 다스리는 것을 한 사람을 다스리는 것같이 한다. 말로써 다스리지 않고 행동으로 보여주어 다스리며, 해로움을 주어 다스리지 않고 이익을 주어 다스린다. 병사들은 죽음의 땅에 들어가 본 뒤에야 생존하게 되며, 사지에 빠져 본 뒤에야 생존력을 가지게 된다. 병사들이 피해를 입을 상황에 빠져 본 뒤에야 능히 승패를 이룰 수 있다.

13 춘추시대의 강자였던 주나라가 실권을 상실함에 따라 제후 중의 강자가 제후국 회의를 주관하고 실질적인 통치자 역할을 했다. 이를 패자 · 패왕이라고 했다. 춘추시대에 패권을 차지했던 5명의 제후를 춘추5패라고 한다.

14 손자가 활동했던 오나라는 춘추시대의 최대 강국인 초나라를 옆에 두고 있었다. 오나라가 강대국이 되기 위해서는 초나라를 제압하는 것이 필수적이었다. 손자의 이 교훈은 오나라 사람들에게 절실한 것이었다. 나중에 손자는 초나라에게 승리하는데, 자세한 기록은 남아있지 않지만 아마도 이런 전술을 썼을 거라고 추측할 수 있다. 또는 손자가 초나라 정벌 경험을 책에 서술했을 수도 있다.

夫霸王之兵, 伐大國,[15] 則其衆不得聚. 威加於敵, 則其交不得合. 是故不爭天下之交, 不養天下之權, 信己之私, 威加於敵. 故其城可拔, 其國可隳. 施無法之賞, 懸無政之令.[16] 犯三軍[17]之衆, 若使一人. 犯之以事, 勿告以言. 犯之以利, 勿告以害. 投之亡地然後存, 陷之死地然後生. 夫衆陷於害, 然後能爲勝敗.

### 자신보다 큰 상대와 싸우는 법

춘추전국시대에 패자는 연맹의 위원장이다. 그러나 개별적으로는 패자보다 크고 부유한 나라도 있을 수 있다. 큰 나라가 교만해서 패자의 말을 듣지 않으면 전쟁이 벌어진다. 이때 손자는 패자가 자기보다 큰 나라를 공격할 때는 군대를 집결할 여유를 주지 말고 신속하게 공격하며 주변국과의 외교를 끊어 고립시키라고 한다. 적을 고립시켜 적 전력을 최소화시키는 것은 전략 · 전술의 기본이라고 할 수 있다. 여기서도 손자는 기본적 원리와 교훈을 반복하는 것일까? 손자는 전쟁의 신이 되려면 아군과 적군의 상성과 장단점을 잘 파악해야 한다고 했다. 패자와 강대국을 비교해 보자.

15 대국(大國) : 직역하면 '큰 나라'라고 해석할 수 있지만 여기서는 자국보다 크고 강한 나라를 의미한다.

16 무정지령(無政之令) : 이전에 내린 적이 없는 행정적 명령.

17 범삼군(犯三軍) : 범(犯)은 삼군을 침범한다는 의미가 아니고 움직인다는 뜻이다. 이후의 범도 모두 같은 뜻이다.

강대국은 거대한 힘을 보유했지만, 병력 이동과 집결에 시간이 걸린다는 치명적인 단점이 있다. 1차 세계대전 때 독일이 서쪽의 영국과 프랑스, 동쪽의 러시아와 양면 전쟁을 벌인다는 엄청난 전략을 세울 수 있었던 것도 러시아의 느린 동원력을 이용한 시간차 공격이었다. 2차 세계대전 때의 전략도 근본적으로는 이런 현실에 기초해서 세운 것이다.

독일의 전략은 성공 일보 직전까지 갔지만, 외교로 적을 고립시키지 못해서 결국 실패했다. 러시아 참전에 6주가 걸릴 거라는 예상을 깨고 프랑스의 요청 때문에 4주 만에 병력을 이동시켜 독일을 침공했다. 러시아의 호의로 프랑스는 구원을 받았고 독일은 패전했지만, 러시아는 자신의 단점을 간과한 무모한 작전의 대가를 톡톡히 치른다. 탄넨베르크 전투에서 러시아군은 궤멸했고, 그 충격으로 러시아 혁명이 발발해서 로마노프 왕조가 무너졌다.

독일은 자국보다 큰 나라의 약점을 이용해서 신속한 공격을 했지만, 독일이 유럽이 패자는 아니었기에 큰 나라 3, 4개가 합세해서 덤비는 것을 막을 수 없었다. 손자는 바로 이 점을 지적한 것이다. 큰 나라의 단점을 노려 신속하게 공격하고, 외교적으로는 패자의 장점을 살려 적의 외교를 끊어 고립시킨다. 전쟁 시작 전에는 적의 덩치가 더 커 보이지만, 적군 병력은 다 모이지 않았고, 주변국의 지원도 없으므로 실제 전장에서는 패자의 군대가 더 크고 강력하게 된다. 손자는 패자와 강대국의 특징을 통해 실전에서 이들의 장단점을 이용하는 방법을 가르치고 있는 것이다.

## 아군을 늘리는 승리와 적군을 늘리는 승리

전쟁은 수단 방법 가리지 않고 승리하는 거라고 생각하는 사람들이 많다. 첫 편에서도 지적했지만 그런 태도로 싸우면 전투에 승리해도 결국 패망하고 만다. 전력을 너무 소비하면 승리하고도 약소국이 되고 말 것이기 때문이다. 그래서 손자는 최소한의 투자로 최대의 승리를 해야 한다는 원칙에 철저하다. 전편에 걸쳐 일관되게 효율성의 원칙을 관철시키고 있다. 《손자병법》이 경영자들에게도 사랑받는 이유다.

이 편에서 손자는 천하의 패권을 차지하는 전술을 논하면서 자신의 철칙과 병법으로서의 정당성도 함께 제시하고 있다. 전쟁을 종식하고 평화를 수립할 수 있는 전술이다. 춘추전국시대에는 수많은 봉건 영지가 있었다. 이들을 일일이 정복하고 위압하다가는 국력이 말라 버릴 것이다. 아군이 주변국을 정복해 강대국이 되면 위협을 느낀 타 지역 제후들도 주변국을 통합해 강해지려 할 것이다. 실제 역사도 그렇게 흘러갔는데, 전국시대가 되면 소위 전국7웅이 천하 통일을 다투게 되고 전쟁의 규모는 더욱 커졌다. 손자도 이런 흐름을 막지는 못했지만 그렇게 굴러갈 거라는 흐름은 명확하게 예측했던 것 같다. 손자가 속전속결을 강조한 것은 표면적으로는 병력과 재정의 소모를 걱정한 것이지만, 지구전이 강자들을 자극해서 전국시대로 재편되는 상황을 걱정했던 것이다. 이를 방지하려면 최소한의 전쟁으로 신속하게 패권을 차지하고, 상대를 한꺼번에 제압해야 했다.

패자의 전술을 위한 손자의 제안은 한마디로 아군을 만들어 내는 승리를 해야 한다는 것이다. 패권을 추구하는 국가가 주변의 대국을 굴복시키려 하면 상대국은 주변국과 동맹을 맺어 전력을 강화하려 할 것이다. 여기까지는 누구나 예상할 수 있다. 전국 패권을 추구할 정도의 국가라면 이미 상당한 국력이 있을 것이므로 동맹을 방지하기 위해 미리 손을 쓴다. 주변국에 압력을 넣는 것이다. 손자는 이런 행동을 만류한다. 힘자랑은 강압을 낳고 강압은 복종을 낳겠지만 복종하는 자는 결국 적이 된다.

그러면 이런 반론이 가능하다. 적의 동맹을 허용하면 여러 나라와 전쟁을 해야 한

다. 전쟁은 더 힘들어지고 전쟁 당사자들과는 몇 세대의 원한이 쌓인다. 이것은 손자의 전쟁 원칙과도 어긋난다. 그보다는 강압과 협박을 통해서라도 전쟁 기간을 축소하고 빠른 승부를 노리는 편이 낫지 않을까?
손자의 시각으로 보면 강압적 방법이 효율을 높이고, 불만은 줄이는 효과를 가져오는 것은 맞다. 하지만 이 또한 궁극적 목적인 패권 달성을 저해하기는 마찬가지다. 결국 손자의 얘기는 강압과 힘자랑을 적국 한 곳으로 모으라는 것이다. 상대국을 곤란하게 하고 주변국이 스스로 물러서게 하는 방법이다. 전쟁에서 패배의 원한을 갖는 사람이 발생하는 것이 불가피하다면 그 숫자를 최소화하는 방안을 찾아야 한다. 손자는 그 힘을 외교 전략을 통해 찾으라고 말한다.

**법에 없는 상, 전례가 없는 명령**

사회나 조직을 유지하는 데 전통과 전례는 중요하다. 법에만 의존하면 사회가 경직되게 마련이다. 우수한 조직은 창조적 관행과 전례를 활용해 법과 규칙의 윤활유로 사용한다. 모순되는 말 같지만 법을 잘 지키고, 부조리가 없는 조직이 법 규정에 기계적으로 매이지 않고 법의 힘을 더 잘 이용한다. 특히 전시에는 법에 없는 상과 전례가 없는 명령을 잘 활용하는 것이 더욱 중요해진다.
큰 전쟁이 군주의 분노나 우발적 충돌 때문에 발생하는 경우는 거의 없다. 1차 세계대전의 도화선은 사라예보에서 급진적 대학생들이 벌인 오스트리아 황태자 부부 암살 사건이었다. 하지만 그 사건은 화약더미 위에서 터진 작은 스파크였을 뿐이다. 세계를 전쟁터로 만든 화약더미는 100년 전부터 쌓여 가고 있었다. 전쟁은 기존의 세계가 다른 세계로 이행하고 있다는 증거다. 전쟁 없이 이런 변화가 이루어지면 좋겠지만 역사적 흐름의 대전환기에 예외 없이 전쟁이 터졌다. 이때 변화의 흐름을 주도한 쪽이 결국 승리한다. 귀족 사회가 부르주아 주도의 사회로 이행하고 있을 때, 전통적인 기사들의 역할을 전문적인 전쟁 기술자와 숙련된 용병 집단이 대체했다. 이런 상황에서 자존심 강한 기사들이 구체제의 관행과 전례에 얽매여 엉성한 농민군과 힘을 합쳐 전쟁을 벌여도 패배할 수밖에 없다. 비정상적인

형태의 파도가 밀어닥쳤다면 이미 지각 내부의 판이 움직였다는 의미다. 손자는 이런 순간을 적지에 들어온 상황, 패배는 곧 죽음인 상황으로 묘사한 것뿐이다.

**11–7** 그러므로 용병하는 법은 적의 의도를 따르며 살피는 데에 있다. 적과 같은 방향으로 움직이며 1,000리를 달려 적장을 살해한다. 이것을 교묘함으로 일을 성사시키는 것이라고 한다. 이런 까닭에 군대의 동원을 선포하는 날이면 국경의 관문을 막고 증명을 꺾어 버려 적의 사자들의 통행을 막는다. 왕은 정청에 높이 올라 백성을 격려하고, 적의 죽을죄를 성토한다. 적이 관문을 열고 닫으며 전쟁을 치를 의지를 보이면 전력을 다해 뚫고 들어가 먼저 적이 중시하는 곳을 탈취한다. 그 다음에 결전의 날짜를 감추고 은밀히 적의 태도에 따라 주며 움직이다가 결전을 벌인다. 이것은 처음에는 마치 처녀처럼 수줍고 조용하게 움직이다가 적이 빈틈을 보였을 때, 도망치는 토끼처럼 달려 들어가면 적군은 아군에게 저항하지도 못하고 패배할 것이다.

故爲兵之事, 在於順祥敵之意,[18] 并敵一向, 千里殺將, 此謂巧能成事者也. 是故政擧之日, 夷關折符,[19] 無通其使. 勵於廊廟之上, 以誅其事. 敵人開闔, 必亟入之. 先其所愛. 微與之期. 踐墨隨敵,[20] 以決戰事. 是故始如處女, 敵人開戶. 後如脫兎,[21] 敵不及拒.

18 순상적지의(順祥敵之意) : 순(順)은 따르다, 상(祥)은 살핀다는 의미이다. 뒤의 구절을 보면 적을 따른다는 말은 적의 의도에 따라 주는 척하면서 적의 실상을 살펴 공격을 가한다는 의미라고 볼 수 있다.

19 이관절부(夷關折符) : 관(關)은 국경의 문 또는 주요 통로는 차단하는 문이다. 부절(符節)은 도장이나 표시를 둘로 나눈 뒤 나중에 서로 맞추어 확인하는 것으로, 통행증 역할을 한다. 관문을 닫고 통행증을 파괴해서 적의 사절이나 포로가 자국으로 돌아가지 못하게 함으로써 개전 정보가 누설되는 것을 방지하는 것이다.

20 천묵수적(踐墨隨敵) : 천(踐)은 실천, 묵(墨)은 침묵. 즉 전쟁의 기미를 알리지 않고 침묵을 유지한다는 뜻이다. 수적(隨敵)은 적을 따른다는 의미로 적의 의도대로 따르는 척하면서 공격의 기회를 노린다는 뜻이다.

21 탈토(脫兎) : 달아나는 토끼.

### 너무 잘 풀리면 의심한다

“적의 의도를 따라 주는 척하면서 1,000리를 달리며 기회를 보다가 적장을 살해한다.” 《손자병법》은 《오자병법》에 비해 대체로 점잖은데, 이 구절은 섬뜩한 느낌을 줄 정도로 무섭다. 중국인은 감정을 숨기는 능력이 가장 특징적이며 두려운 면이다. 어떤 이는 이런 것을 대륙적 기질이라고도 한다. 환경 변화가 빠르고 모집단의 규모가 작은 곳은 기회와 타이밍을 중시한다. 원칙보다는 순발력과 응용력이 강하다. 반면 중국처럼 모집단이 거대한 곳에서는 작은 변화를 따라다니다가 엄청난 손실을 볼 수 있다. 따라서 큰 틀의 원칙을 중시하며 변화의 결정적 시점이 올 때 움직이는 버릇이 생긴다.

손자는 적의 목을 베고 단박에 승리를 얻기 위해서는 1,000리를 속아 주는 척하면서라도 기회를 노리라고 충고 한다. 여기에 우리가 명심해야 할 2가지 숨은 교훈이 있다. 첫째, 적을 속이는 가장 좋은 방법은 적이 원하는 대로 놀아나는 척하는 것이다. 1,000리라도 달려 주라는 것은 이 방법을 끈질기게 사용하면 적은 반드시 속는다는 뜻이다. 둘째, 상대를 속일 때는 적의 명예심을 공략해야 한다. 적의 지적 능력을 공략하면서 지략 대결을 벌이는 것은 현명한 방법이 아니다. 인간이 가장 통제하기 어려운 것이 자만심과 칭찬이다. 공자는 나이가 60이 되면 귀가 순해진다고 했다(耳順). 이 말은 공자 같은 성인의 바람이거나 자기 자랑이지 결코 보편적인 인간의 모습이 아니다. 심리학적으로도 사람은 나이 50이 넘어가면 점점 더 자기 평판에 예민해지고, 전보다 더 모욕을 참지 못하게 되고, 성마르게 변한다. 자신의 과거를 미화하게 되며, 추억에 자주 빠진다. 더 이상 새로운 목표를 추구할 수가 없다는 생각이 은연중에 자리 잡게 되면서 자신도 모르게 인생을 정돈하고 평가를 내리고 싶어진다. 손자는 인간이 보편적으로 갖고 있는 이런 인격적 약점을 파고든다.

너무 잘 풀리면 의심해야 한다. 특히 상대가 내 뜻대로 순순히 움직여 줄 때는 정말로 조심해야 한다. 손자가 말했듯 싸우기 전에 이미 승패를 알 수 있을 정도로 적을 알고 나를 알아야 한다는 교훈은 여기서도 적용할 수 있다. 현실적으로

1,000리 길을 속아 줄 정도로 어리석은 사람이 당신의 상대일 확률은 거의 없다. 이런 식의 계략에 당하지 않으려면, 가능하면 적을 존중하고 경외하는 자세가 도움이 된다. 콤플렉스가 있고 자신감이 결여된 사람일수록 상대를 존중하는 데 인색하다. 어떻게든 상대를 무시함으로써 자존감을 높이려 한다. 그런 사람이 대부분 잘 속아 넘어간다. 자신을 특별하다고 여기지 말라. 내가 어떤 일로 모욕감이나 열등감을 느끼고 고통받는다면 당신의 라이벌도 그렇다. 그런 행동은 자존심이 상해서 도저히 할 수 없거나 나라면 저런 어리석은 짓은 하지 않겠다는 생각이 든다면 당신의 적도 이미 그런 생각을 하고 있을 것이다. 그런 상대가 내 손바닥 안에서 오랜 시간동안 내가 원하는 대로 움직여 준다면 일단 의심하는 것이 기본이다.

### 예상치 못한 기습은 언제나 효과적이다

“군대의 동원을 선포하는 날에 국경의 관문을 막고 증명을 꺾어 버려 적의 사자들이 통행하지 못하게 한다. 왕은 정청에 높이 올라 백성을 격려하고 적의 죽을죄를 성토한다.”

선전포고를 하는 날 관문을 막고 적의 사자를 구류하는 것은 우리가 전쟁을 결정했다는 사실을 적이 최대한 모르게 해서 기습의 효과를 높이려는 것이다. 그러나 그것이 전부가 아니다. 적이 아주 인접한 도시나 작은 성 정도라면 이런 방법이 효과가 있을 것이다. 그러나 제나라가 오나라와 싸운다고 하면 사자를 구속하는 것은 기습에 아무런 도움이 안 된다. 국가적인 전쟁 때는 전국에 동원령을 내려야 한다. 병사를 모집하는 데만 몇 주는 걸린다. 노출이 되지 않을 수가 없다. 그리고 제나라와 오나라 정도의 국가라면 첩보를 사신에게 의존하지 않고 이미 스파이를 심어 놓았을 것이다.

그러면 손자는 왜 이런 극적인 선전포고 장면을 구상했던 것일까? 이것은 이벤트의 성격이 짙다. 1편에서 전쟁은 국가와 국민의 생명이 걸린 중대사라고 했다. 전쟁을 시작하려면, 이 정도 이벤트는 있어야 국민들도 실감이 나고 정부에 대한 신뢰도 생긴다. 전쟁 초기 국민의 사기 진작에도 효과가 크다. 이런 이벤트와 사기

진작 사이에 논리적 연관성이 없지 않느냐고 말할 수도 있다. 이것은 사랑에 빠진 사람이 결혼식을 특별하게 하고 싶은 심정과 같다고 할 수 있다. 우리나라에서 결혼식은 비용이나 체면의 문제이지 사랑이나 결혼 생활의 행복과는 무관하다. 그럼에도 불구하고 결혼식에 투자를 하는 것은 감성에 근거한 것이다. 예를 들어 아주 이성적인 사람이 무미건조한 결혼식을 양해도 구하지 않고 밀어붙이다 보면, 결국 첫날밤의 싸움으로 이어지고, 그 작은 다툼으로 결혼이 파탄날 수도 있다.

전쟁도 마찬가지다. 아주 무미건조하고 담담하게 전쟁을 시작한다면 국민들은 국가의 의지나 전쟁 수행 능력에 의문을 품을 것이다. 한두 달만 지나 승전보가 들리면 이런 의심이 사라지고 사기가 충천할 수도 있지만, 선전포고 때의 가라앉은 분위기가 전쟁의 승패를 좌우할 수도 있다.

사람들은 항상 논리적이지 않다. 일상적으로 수용하기 어려운 큰 사건일수록 감성에 의지해 판단한다. 지도자가 이벤트를 남용해서 진실을 속여서도 안 되지만, 필요할 때는 대중의 감정을 이해하고 충족시킬 줄도 알아야 한다. 이벤트는 적국에게도 유효하다. 사신이 구류되면 왕은 그들의 생명과 가족의 운명을 책임져야 한다. 자신의 잘못된 판단의 대가를 생각하게 된다. 《삼국지》의 주인공들 정도라면 이 정도 사건에 눈도 깜빡하지 않겠지만, 춘추시대에는 다양한 수준의 왕과 장수들이 섞여 있었다. 감정만 앞세워 무조건 복수하겠다는 식으로 잘못된 판단을 하는 경우도 종종 있었다. 작은 이벤트일지라도 적이 예상치 못한 행동으로 충격을 줄 필요가 있는 이유다.

### 처녀처럼 토끼처럼

손자는 속임수에 대해 설명하면서 처녀처럼 따라 주다가 토끼처럼 뛰어들라는 재미있는 비유를 사용했다. 속임수의 실전적 방법 중 하나는 적극적인 행동을 통해 다른 행동을 숨기는 것이다. 이른바 성동격서(聲東擊西)이다. 밤에 떠들며 파티를 벌이는 척하면서 몰래 병력을 모아 야습을 준비하는 식이다. 그러나 적도 항상 양동작전일 수도 있다는 가능성을 놓고 고민할 것이다. 쉽게 넘어오지 않는다. 기만

술의 제1원칙이 적이 원하는 대로 따라 주는 것이다. '처녀처럼 토끼처럼'은 적을 속일 뿐 아니라 적을 방심하게 하고, 아군은 자기 페이스대로 따라오고 있다고 생각하고 2차, 3차 행동을 하기 때문에 적군이 약점을 쉽게 드러내게 된다. 이 틈에 단숨에 토끼처럼 적의 구멍 속으로 뛰어들라는 것이다.

'처녀처럼 토끼처럼' 전술은 경우의 수가 부족한 부대에게도 매우 유용하다. 〈구지〉편은 적국에 침공해 들어가 싸우는 상황을 전제로 한 것이다. 상대가 싸울 엄두를 내지 못할 정도로 공격 측이 압도적으로 유리하다면 전장의 주도권을 쥘 수 있겠지만, 수비 측도 충분한 준비가 되어 있다면, 원정군이 아무래도 선택의 여지가 없다. 이럴 때 속임수를 써서 혼란을 야기하면 효과적이다.

구체적인 사례를 살펴보자. 1780년 미국 독립전쟁이 절정에 이르고 있을 무렵, 영국군 사령관 콘월리스는 찰스턴 항구로 상륙해 사우스캐롤라이나를 장악했다. 미국군은 남부를 탈환하기 위해 호레이쇼 게이츠 장군의 부대를 내려 보냈다. 영국 스타일의 경직된 전술 감각의 소유자로, 게릴라전에 비판적이었던 게이츠는 콘월리스와 캠던에서 정면 대결을 벌이다 패하고 말았다. 대륙회의는 게이츠를 해고하고 나사니엘 그린으로 대체했다.

미국군은 게릴라전으로 겨우 버티고 있었는데, 끈질긴 게릴라전이 지겨워진 콘월리스는 끝장을 보는 소탕전으로 승부를 내려 했다. 그는 그린의 주력군을 추격하기 시작했고, 그린은 도주했다. 사우스캐롤라이나에서 노스캐롤라이나까지 기나긴 추격전이었다. 예상했던 대로 그린은 싸울 생각을 않고 악착같이 도주했다. 아직 1/4도 개척되지 않은 광활한 미국 땅은 게릴라전보다 도주극에 더 적합했다. 콘월리스는 포기하지 않았다. 그린의 반응은 예상했던 일이었다. 하지만 미국군은 이상할 정도로 열심히 도망쳤다. 도망치는 데는 무장이 형편없는 미국군이 유리했다. 기나긴 추격전 끝에 콘월리스는 영국군도 몸을 가볍게 해야 한다는 사실을 깨닫고 최소한의 장비만 유지하도록 했다. 이것은 영국군의 전력을 약화시키는 것이었다. 600마일이 넘는 긴 추격전으로 영국군도 기진맥진했다. 텐트도 부족해 야지에서 자야 했고 보급마저 잘 되지 않아 탈진 상태에 이르렀다. 그린은 이것을 노렸다. 도망치면서도 비밀리에 병력을 계속 보충한 그린은 습격의 기회를 포착했다.

1781년 3월 15일, 노스캐롤라이나 길포트 코트 하우스에서 그린은 영국군을 포위하고 공격했다. 영국군은 미국군을 격퇴했지만, 사상자가 2배였다. 게다가 전투의 절정에서 양군이 백병전을 벌일 때 콘월리스는 패배가 두려워 영국군 포병에게 무차별 포격을 지시했다. 한데 뒤엉켜 싸우고 있는 병사들에게 포격이 작렬했다. 이 명령은 콘월리스의 신망과 지도력에 커다란 상처를 주었다. 콘월리스는 승리를 선언했지만, 이 전투로 입은 손상이 너무 커서 캐롤라이나를 포기할 수밖에 없었다.

'처녀처럼' 전술의 고차원적인 효능은 적이 아군의 전술을 추정할 근거를 주지 않는다는 것이다. 이를 위해 아무런 행동도 하지 않고 숨어 있는 것은 어리석은 방법이다. 내가 아무런 행동도 하지 않으면 상대는 백지 상태의 아주 객관적이고 원론적 상황에서 아군의 예상 행동과 전술을 검토할 것이다. 이것은 아주 위험하다. 또 내가 움직이지 않으면 적에게 주도권을 넘겨줘서 결국은 끌려다니게 되고, 내가 무반응이 되면 적의 반응도 살필 수 없게 된다.

아군이 적의 의도대로 움직여 주기 시작하면 적은 어쩔 수 없는 기대감에 동요하기 시작한다. 잘 풀려 가는 상황이 속임수인가 아닌가를 고민하게 되고, 만약 속임수라면 진정한 속셈은 무엇인가 하는 2중의 고민을 하게 된다. 그러나 아군이 적의 기대대로 움직여 주고 있기 때문에 그 속셈을 유추하기가 어렵다. 계략에 걸렸을 수도 있다는 기대감도 합리적 판단을 저해한다. 어느 쪽 의견이든 지지하는 세력이 반드시 생긴다. 분열과 논쟁이 발생한다. 만약 자만하는 쪽 세력이 적국의 고위층이거나 최고 권력자라면 아군의 전략은 더 큰 성과를 얻게 될 것이다.

적에게 나의 동태를 완전히 감추는 것은 불가능하다. 대규모 작전일수록 선택은 제한되고, 정보는 새어 나간다. 적에게는 아군의 의도를 정확히 짚어내는 사람이 있을 것이다. 사상 최대의 작전이라는 노르망디 상륙작전, 인천상륙작전도 정보가 새어 나갔고, 이곳이 상륙 목표 지점이라는 것을 미리 간파한 사람이 있었다. 마오쩌둥(毛澤東)도 김일성에게 미군의 상륙작전을 경계하라는 메시지를 보냈고, 중국 측에서는 인천을 유력한 후보지로 예상하기도 했다. 그럼에도 불구하고 이 작전들이 성공한 이유는 그것을 간파한 사람의 세력이 간파하지 못한 사람의 세력에 밀렸기 때문이다.

12

# 화공(火攻)

## 제12편 화공(火攻)

**12–1** 손자가 말했다. 화공에는 5가지가 있다. 첫째, 사람을 화공한다. 둘째, 야적한 물자를 화공한다. 셋째, 수송용 수레를 화공한다. 넷째, 창고를 화공한다. 다섯째, 대오를 화공한다. 불을 놓는 데는 반드시 불이 잘 탈 수 있는 조건이 있어야 하고, 인화 물질을 반드시 미리 갖추고 있어야 한다. 불이 잘 붙는 때가 있고, 불이 잘 타오르는 날이 있다. 불이 잘 붙는 때라는 것은 날씨가 건조한 때이고, 불이 잘 타오르는 날이라는 것은 달이 기(箕)·벽(壁)·익(翼)·진(軫)의 성좌(星座)에 있는 날이다.[1] 대체로 달이 이 네 성좌에 있는 날은 바람이 일어나는 날이다. 무릇 화공을 하려면 반드시 다음 5가지 상황 변화에 의거하여 대응해야 한다. 첫째, 불이 적진 내부에서 일어나면 즉시 밖에서 이에 호응하여 공격해야 한다. 둘째, 불이 일어났는데도 적병이 안정하고 있으면 공격하지 않고 대기하다가 불길이 극성해진 때 공격하는 것이 좋다고 판단되면 공격하고, 공격하는 것이 불리하다고 판단되면 공격을 중지한다. 셋째, 적진 밖에서 방화할 수 있는 경우에는 내부의 방화를 기다릴 것 없이 적당한 때에 곧 방화해야 한다. 넷째, 불이 바람 불어오는 쪽에서 일어난 때에는 바람을 맞받는 곳에서는 공격하지 말아야 한다. 다섯째, 낮 바람은 오래가므로 이용하고 밤바람은 변화가 심하니 이용하지 않는다. 무릇 군대는 반드시 이 화공 전술에 5가지의 변화가 있음을 알고 상황을 헤아려 원칙을 지켜야 한다. 화공으로써 공격을 돕는 것은 현명하고, 수공(水攻)으로써 공격을 돕는 것은 강한 것이다. 수공은 적을 단절시킬 수 있고, 화공은 모든 것을 빼앗아 버릴 수 있다.

孫子曰：凡火攻有五. 一曰火人, 二曰火積, 三曰火輜, 四曰火庫, 五曰火隊. 行火必有因.[2] 煙火必素具. 發火有時, 起火有日. 時者, 天之燥也. 日者, 月在箕·壁·翼·

1 중국에서는 달의 1년 간의 운행 경로를 28숙(宿：성좌)으로 구분하고 각기 명칭을 부여했다. 28숙 중에 이 4가지 성좌에 달이 머무르는 날을 말한다.

2 유인(有因)：화공을 할 수 있는 요건이 구비되어야 한다는 뜻이다. 여기서 인(因)을 간첩이나 내통자로 해석하기도 한다. 그러나 화공이라는 입장에서 보면 내부 협력자가 중요하기는 하지만, 필수 조건은 아니다. 뒤에서도 호응자를 이용하는 경우와 그렇지 않은 경우로 나눠서 설명하고 있다. 그러므로

軫也, 凡此四宿者, 風起之日也, 凡火攻, 必因五火之變而應之. 火發於內, 則早應之於外. 火發兵靜者, 待而勿攻, 極其火力, 可從而從之, 不可從而止. 火可發於外, 無待於內, 以時發之. 火發上風, 無攻下風. 晝風久, 夜風止. 凡軍必知有五火之變, 以數守之. 故以火佐攻者明, 以水佐攻者强. 水可以絕, 火可以奪.

### 공격 대상을 명확히 하라

손자는 화공의 대상으로 사람, 야적한 군수품, 수송 차량, 창고, 대열 5가지를 들었다. 이 구분 자체는 다소 어색해 보인다. 이 단락 말미에 "화공은 모든 것을 빼앗아 버린다"라고 손자 스스로도 말하고 있지만, 화마의 특징은 대상을 가리지 않는다는 것이다. 화공을 사용하면 불은 대상을 정확히 나눠서 태우지 않는다. 어쩌면 화공의 대상을 나누고 이런 제한적인 화공을 하는 것이 일반적인 화공보다 더 어려울 수 있다. 그러면 손자는 왜 화공을 5가지로 나누었던 것일까? 전쟁사에 보이는 화공의 사례를 통해 그 교훈을 살펴보도록 하자.

1658년 6월 10일 간도의 송화강에서 청나라 군대와 신유 장군이 이끄는 조선 연합군이 러시아군과 부딪혔다. 1649년부터 러시아는 흑룡강으로 진출을 시작했고, 청나라는 여기에 촉각을 곤두세우고 있었다. 여러 차례 충돌이 있었는데, 이날 전투가 가장 규모가 컸다. 17세기 후반은 동·서양 세력의 역전이 이루어지는 전환기였다. 세계 최대의 부국이자 기술·군사 강국이던 중국이 서양의 과학 기술과 무기에 밀리기 시작하는 시기이다. 그 불길한 징조를 보여 주듯 청군은 러시아군에게 여러 번 패했다. 서유럽에 비해 낙후되었다고 알고 있던 러시아에게 패한 것은 청나라에게도 충격이었다. 청나라는 연해주에 병력을 보강하고 조선에 파병을 요청했다. 당시 조선은 북벌론이 대두되고 있었다. 청나라의 파병 요청을 거절하기도 어렵고 은근히 조선군의 전력도 시험해 보고 싶어서 포수로 편성된 정예 조총병을 파견했다. 조선군의 병력은 260명, 청군은 약 2,500명이었다. 러시아군은

인(因)은 내통자를 포함한 전반적인 요건을 의미한다고 본다.

500명이었는데, 이 지역에서 모피 사냥을 하기 위해 파병한 부대였다. 병력은 적지만, 모피 사냥은 야생에서 버텨 낼 수 있는 강인한 전사가 아니면 해낼 수 없는 일이었다. 더구나 그들은 최고의 명사수들이었다. 그들의 배와 총은 청나라나 조선보다 훨씬 성능이 우수했다. 게다가 연합군에는 조총병이 부족했다. 조선군이 198명, 청군은 109명뿐이었다. 사격 화력은 오히려 러시아군의 절반밖에 되지 않았다.

연합군을 발견한 러시아군은 강가에 배를 대고 밀집 방어벽을 구축했다. 청군은 이들을 포위하고 공격했다. 양측의 포격전과 사격전이 치열하게 벌어졌다. 그러나 수에서 밀린 러시아군은 갑판을 버리고 배 안으로 들어가거나 배에서 내려 강가의 숲 속으로 들어갔다. 러시아군이 질서를 잃고 양분된 것이다. 이 틈에 조선군 병사들이 갑판을 비운 러시아군 배로 뛰어들어 불을 지르려 했다. 그러나 총사령관인 청나라 장군이 긴급 명령을 내려 화공을 금지시켰다. 신유는 사령관이 배 안에 실린 재물을 탐내서 화공을 금지시켰다고 했다.

배를 불태우지 못하게 하는 바람에 배 안에 숨은 러시아군과 연합군 사이에 총격전이 다시 벌어졌다. 갑판에서 싸우는 연합군보다 배 안에서 사격하는 러시아군이 유리할 수밖에 없었다. 연합군에 상당한 사상자가 발생했다. 이때 강가 수풀로 숨은 러시아군도 반격을 개시했다. 총격전이 진행되면서 연합군 사상자가 계속 늘었다. 조선군 병사 7명이 즉사했고, 15명이 중상, 11명이 경상을 입었다. 사상자가 속출하자 그제야 다시 화공이 허용되었다. 러시아 배 11척 중에서 7척이 불타고 배 안에 있던 러시아군이 모두 사망했다. 그러자 강가에 있던 러시아군도 전투를 포기했다. 연합군은 3척을 노획했고, 1척이 탈출에 성공했다.

이 전투에서는 화공이 결정적인 역할을 했는데, 화공의 대상과 전투의 포인트가 정확히 맞아떨어졌기 때문이다. 러시아군은 병력은 적지만 소총의 수와 화력이 2배였다. 강력한 방어 진지로 변한 선박은 러시아군의 장점을 극대화시켜 주었다. 이 강력한 엄폐물을 제거해야 러시아군의 전력을 약화시키고 연합군의 수적 우위를 살릴 수 있었다. 그래서 송화강 전투에서 화공이 전투의 결정타가 된 것이다.

손자가 화공의 대상을 5가지로 나눈 것은 강력하고 무차별적인 위력을 가진 무기나 전술일수록 대상과 목적을 분명히 해야 한다는 것을 강조하기 위한 것이다. 모든 전략 · 전술의 대상과 목적이 분명해야 한다는 것은《손자병법》전체를 관통하는 전제이다. 그런데, 강력한 무기일수록 그 힘에 매료되어 무차별성 자체를 남다른 장점으로 간주하는 경우가 많다. 무차별적인 힘에 의존하게 되면 잘못된 전술적 선택을 하게 되며, 힘든 전술적 고민을 포기하고 쉽고 편한 것을 선택하는 타성이 붙게 된다. 조직이 그런 관습에 물들면 결국 그 불은 적진만이 아니라 조직 전체까지 태워 버릴 것이다.

그 좋은 예로 2차 세계대전에서 남용된 도시 폭격이나 공습 전술을 들 수 있다. 특히 소이탄을 이용한 도시 폭격은 화공의 현대적 방법이라고 할 수 있다. 항공기가 전쟁 무기로 등장한 것은 1차 세계대전이었다. 그러나 당시만 해도 폭격기라는 기종은 없었다. 비행선을 이용한 도시 공습이 시도된 적은 있지만 대대적인 폭격이 전술 개념으로 정립되지는 않았다.

1차 세계대전 후 항공기 기술이 비약적으로 발전하면서 대량의 폭탄을 적진에 투하할 수 있는 대형 항공기, 즉 폭격기가 개발되었다. 그러면서 새로운 전술 이론이 등장하게 되고, 결과적으로 엄청난 민간인 사상자를 촉발한다. 최초 의도는 적국 도시를 무차별 폭격해서 주민의 생명을 위협해서 적의 전의를 꺾고 전쟁을 빨리 끝내려는 것이었다.

교전국 모두가 이 이론에 매료되면서 주요 도시와 주민들이 무차별 폭격의 희생양이 되었다. 화마는 공장과 주택가, 여성과 어린이까지 가리지 않고 삼켰다. 기나긴 인류의 전쟁사에서 언제나 민간인 희생자는 발생했지만, 폭격기에 의한 공습처럼 조직적이고 지속적이며, 파괴적인 경우는 인류 역사상 처음이었다. 도시 공습이 전의를 꺾기는커녕 전국민적 항전 의지를 불태우게 만들었다. 독일은 영국 공습에 주력하다가 영국 상륙 기회를 놓치기도 했다. 스탈린그라드에서는 도시를 폐허로 만들어 지상군 전투와 도시 점령을 더 힘들게 만들었다. 미국의 도쿄 공습은 평가가 엇갈리지만, 소모한 자원에 희생자 수에 대비해 효율이 크게 떨어지는 것은 사실이다.

이렇듯 도시를 폭격해 불바다로 만드는 전략은 치명적인 오류를 갖고 있었다. 2차 세계대전 중에 그 전력을 지상군의 지원과 전략물자 생산시설에 대한 타격으로 전환하는 것이 훨씬 이익이었다. 그 사실을 깨닫고 도시 폭격 전술의 오류를 인정하는 데는 오랜 시간이 걸렸다. 2차 세계대전 이후에도 큰 전쟁이 터질 때마다 이 증세는 곧잘 재발하곤 했다.

전략가들이 이런 치명적인 판단 착오를 저지르는 이유는 무엇일까? 쉽고 편안한 승리에 대한 유혹은 전쟁뿐 아니라 기업에서도 수많은 불행한 사례를 낳았다. 자본의 힘, 물량작전으로 시장과 경쟁우위를 유지하려다가 실패한 기업의 사례는 쉽게 찾아볼 수 있다. 손자는 폭격기의 등장까지 예상하지는 못했겠지만, 화공을 언급하면서 화공의 무차별성과 그 무차별성에 곧잘 매료되는 인간의 속성을 충분히 예감했기에 화공의 첫 구절에서 화공을 구상할 때는 먼저 화공으로 공격할 대상을 나누라고 지적했던 것이다.

## 화공의 보이지 않는 효과

일반적으로 화공을 포격과 비교하는 것은 적절치 않다. 그러나 포격 전술에도 일부 화공과 공유되는 성격이 있다. 18세기까지만 해도 대포의 위력은 제한적이었다. 중세의 성벽같이 크고 고정된 목표에는 확실한 효과가 있었지만 움직이는 대상에 대한 효과는 제한적이었고 전장의 조건에 많은 영향을 받았다. 포병이 위력을 발휘했던 나폴레옹 시대에도 포격의 목적이 병사에 대한 타격이냐, 적의 대오를 흩어 버리는 것이냐 논쟁이 마무리되지 않았다.

대포가 이랬다면 손자 시대의 화공이 병력에 대한 직접적 타격이나 섬멸을 추구하는 것은 무리이다. 공격의 보조 수단으로서 화공과 포격은 독특한 효과가 있었다. 적진에서 일어나는 불과 연기는 아군의 사기와 전의를 높이고 승리의 확신을 준다. 이 시기만 해도 총과 대포의 명중률이 낮아서 실제로 적에게 거의 타격을 주지 못했는데도 병사들의 사기는 급증했다. 병사들이 화포의 위력을 착각했기 때문도 아니었다. 명중률이 낮다는 사실을 알고 있는 고참병들도 포성과 불과 연기를 보

고 용기를 얻었다.
이런 이유 때문에 화공은 의외로 자주 시행되었던 것 같다. 그러나 자주 시행되었다는 것은 오남용도 많았다는 의미이다. 손자가 〈화공〉편을 기록한 것은 화공을 잘하기 위해서라기보다는 화공의 남용을 방지하려는 목적이 더 크지 않았나 싶다. 그것은 같은 보조 공격 수단이지만 수공에 대해서는 언급하지 않은 것으로도 알 수 있다. 수공은 시행할 수 있는 조건이 까다로워서 오남용이 적었을 것이다. 반면 화공은 공격에서 차지하는 비중도 높고 병사들의 사기 진작을 위해 감정적으로 시행하는 경우가 많았다. 화공을 잘못 시행하면 오히려 공격을 방해하고 장비와 재물을 태워 버려 전리품을 심각하게 손상시킬 거라는 예상을 손자도 했을 것이다. 야간에 화공을 진행할 때 흥분한 병사들이 주변 가옥에 불을 놓으면 화재와 연기로 적진은 보이지 않고 공격 대열이 분열되어 버린다. 반대로 적의 입장에서 보면 아군 공격 지점에 야간 조명을 설치한 결과가 되어서 적군의 시야만 밝혀 준다. 야간에 불을 등지고 실루엣을 드러내며 공격하면 사격 명중률이 5배 이상 올라간다는 통계도 있다. 화공의 경우처럼 모든 요소에는 보이지 않는 효과와 드러나지 않는 위험성이 있다. 이런 내재적 특질을 알아채는 능력은 리더가 필수적으로 가져야 할 자질이기도 하다.

### 끊어서 전멸시킨다

손자는 수공이 적을 단절시키는 효과가 있고, 화공은 모든 것을 없애 버린다고 했다. 수공과 화공이 꼭 서로 연결된 것은 아니다. 손자는 단순 대비로서 수공과 화공을 언급한 것이지 수공으로 끊고 화공으로 몰살하라는 의미는 아니다. 그러나 문맥상으로는 큰 의미가 없다 해도 손자가 수공과 화공을 굳이 대비시켰을 때는 잠재적인 이유가 있었다고 볼 수도 있다.
모든 전략 · 전술은 근본 기능을 명확히 해야 한다. 보통 사람들은 수공이나 화공이나 모든 것을 쓸어버리는 거라고 생각한다. 실제로는 환경적 · 지리적 조건에 따라 수공이나 화공을 선택할 뿐이다. 쓰나미의 경우에서 보았듯 경우에 따라서는

화공보다 수공이 모든 것을 쓸어버리는 데 적절할 수도 있다. 그러나 손자는 수공은 단절, 화공은 탈취가 최적화된 전술적 기능이라고 말한다. 이 말은 꼭 이 기능으로만 사용하라는 의미는 아니다. 본질과 기본에 대한 이해가 확고해야 응용도 적절하게 잘 할 수 있기 때문에 성격을 규정 지어 준 것이다.

또 다른 해석은 이 구절을 끊어서 태운다는 의미로 이해하는 것이다. 해상전이 아닌 이상 수공과 화공을 동시에 진행하기는 어렵다. 그러나 절(絕)과 탈(奪)은 긴밀한 관련이 있다. 사실 적을 끊어서 분리시킨 후에 한쪽에 전력을 투입해 멸절시키는 전술은 배우지 않아도 알 수 있는 기본적인 것이다. 끊거나 포위하지 않고 적을 몰살하는 것은 어렵다. 그러나 이 기초적인 사실도 전술적 원칙으로 항상 머릿속에 입력해 두고 있지 않으면 종종 간과하게 된다. 응용을 위한 기본적인 원칙을 제시했다는 점에서 이 구절은 추가적인 교훈을 준다.

한니발의 가장 위대한 승리인 칸나이 섬멸전은 그 당시부터 지금까지 오랫동안 연구된 전투이다. 칸나이의 승전비결이 무엇이냐를 두고 수많은 논쟁이 있었고, '이중포위론' 같은 학술적 용어도 등장했다. 그런데 알고 보면 칸나이 섬멸전도 기본 개념은 '절(絕)과 탈(奪)'이다. 절과 탈을 한니발은 독특하게 운용했다. 전장인 칸나이 벌판은 로마군이 선택한 지형이다. 그것은 절단이 불가능하다는 것을 의미한다. 로마군이 가장 두려워하는 것이 카르타고 기병에 의한 절단 전술이었기 때문이다. 이 전술은 기병이 진을 돌파하고 뒤로 들어가 2중으로 포위하는 것이다. 고전적인 전술 용어로 망치와 모루라고도 한다. 로마군은 그것이 불가능한 지형을 선택해서 한니발군에게 도전했다.

한니발은 로마군의 우측면에는 카르타고의 중장기병을, 좌측면에는 누미디아 경기병대를 보냈다. 로마군은 이 공격을 예측하고 있었고, 좌우 측면의 로마 기병이 저항하는 동안 절대 단절될 수 없는 중앙의 중장보병대가 카르카고군을 밀어붙이려고 했다. 로마 기병이 패배하고 손실을 많이 입는다 해도 중앙에서 승리를 거두면 전체의 승리가 될 것이다. 이때 한니발은 단절의 형태가 아닌 근본적인 성격을 보았다. 단절이란 무엇인가? 단절을 왜 하는가? 단절은 적을 분리시켜 기능을 상

실하게 하는 것이다. 그러면 기능을 상실하게 하기 위해 꼭 끊어야만 하는가? 로마군은 중앙부에 적정수보다 많은 병력을 투입해서 평소의 대형보다 간격을 더 좁혔다. 그들은 절대로 물리적으로 끊어지지 않는 대형을 만들었다. 즉 물리적인 단절에 집착한 것이다. 한니발은 절의 근본 목적을 물었고, 그 목적에 조응했다. 한니발은 중앙의 보병 대형을 처음에는 중앙이 튀어나온 삼각형 형태로 배치했다. 로마군과 충돌하자 보병을 천천히 뒤로 물리면서 아래가 좁은 모래 지옥 형태로 만들었다. 한니발의 계략에 말린 로마의 중장보병대는 앞으로 진격했지만 좁은 삼각형으로 들어오면서 중앙부가 점점 압착되었다. 병사들이 너무 가까이 붙는 바람에 칼을 뽑을 수조차 없게 되었다. 그때 한니발은 숨겨 두었던 정예 아프리카 보병까지 출동시켜 로마군의 양익을 조였다. 한니발은 로마군을 끊는 대신에 접착시켜서 기능을 상실하게 한 것이다. 그 다음 그들이 할 수 있는 것은 꼼짝 못하고 서서 죽음을 기다리는 것이었다. 한니발처럼 절과 탈의 연계 공격에 착안하고 전술을 마련했다 해서 누구나 쉽게 승리를 얻을 수 있는 것은 아니다. 본질에 충실하며 항상 변화하는 상황을 유심히 관찰해야만 가능한 작전이라고 할 수 있다.

2차 세계대전 당시 연합군은 절과 탈로 전쟁을 일찍 끝낼 수 있었던 두 번의 큰 기회를 놓쳤다. 첫 번째는 시칠리아였다. 시칠리아에는 10만에 달하는 독일 정예 병력이 들어와 있었다. 그들의 퇴로는 단 하나 시칠리아 동북쪽 모퉁이에 있는 메세나 항구였다. 연합군은 삼각형처럼 생긴 시칠리아섬을 좌우로 감아 공격하면서 메시나를 막아서 독일군을 어항에 갇힌 물고기로 만들어 버리려 했다. 이 작전은 실패했다. 독일군은 영웅적인 저항을 하다가 메시나를 통해 유유히 빠져나갔다. 덕분에 패튼과 몽고메리는 체면을 구겼다. 특히 패튼은 기갑부대를 메시나가 아닌 시칠리아의 수도 팔레르모로 돌렸고, 패튼과 몽고메리 모두 팔레르모 입성 경쟁에 몰두했다는 비난을 받았다.

두 번째는 노르망디 전투였다. 노르망디 상륙 이후 연합군은 팔레즈를 봉쇄해 노르망디의 독일 방어군을 포위 · 섬멸하려 했다. 그러나 독일군은 엄청난 희생을 치르고도 그물이 완전히 닫히기 전에 아슬아슬하게 팔레즈를 빠져나갔다. 말 그대로

연합군은 다 잡은 고기를 놓쳤다.
그런데 호사가들의 말처럼 시칠리아와 노르망디가 과연 다 잡은 고기였을까? 꼭 그렇지는 않다. 열린 수문을 닫으려면 마지막에 엄청난 압력이 발생한다. 평소에 문을 닫는 힘으로는 어림도 없다. 봉쇄 부대의 진격 속도는 느려지고 처음에 계획한 속도와 시간을 맞출 수 없다. 그래서 손자도 단절을 위해서 수공을 사용한다는 예를 든 것이다. 좌우로 그물을 감아서 문을 닫으려 하는데 상대가 독일군처럼 노련하고 강한 부대라면 마지막 순간에 손자가 말한 수공 같은 특별한 방법이 있었어야 했다. 그런데 그것이 없었다. 패튼과 몽고메리는 수압에 병사들을 밀어 넣어 엄청난 희생을 치르느니 희생 없이 준수한 승리를 거두는 방법을 택했다가 실패한 것이다.
노르망디에서 마지막 문을 닫기 위해 연합군은 늘 특별한 희생이 필요한 전투에 투입하던 불쌍한 폴란드 사단을 투입했다. 그들의 독일에 대한 맹렬한 적개심과 나라 잃은 군대의 설움을 이용해 보려는 것이었다. 그러나 폴란드군도 자신들이 불쏘시개가 되고 있다는 느낌이 들자 진격 속도를 늦추었고 결국 문을 닫지 못했다. 처음부터 연합군 사령부에서 문까지 가는 방법을 구상할 때 속도 · 시간 · 수압을 잘못 계산한 것이다.

12-2 전쟁에서 이겨 탈취하더라도 그 공을 닦아서 관리하지 않으면 흉한 결과를 초래한다. 그런 것을 비류(費留)라고 한다. 그래서 말하기를, 현명한 군주는 이것을 생각하고, 훌륭한 장수는 그것을 닦아 다스린다. 이익이 없으면 군대를 동원하지 말고, 이득이 없으면 군대를 사용하지 않아야 한다. 위급한 경우가 아니면 전쟁을 하지 말아야 한다. 군주는 분노 때문에 전쟁을 일으켜서는 안 되며, 장수는 성난다고 하여 전투를 벌여서는 안 된다. 이익에 합치하면 움직이고, 이익에 합치하지 않으면 그쳐야 한다. 성났다가 다시 기뻐할 수도 있고 즐거워질 수도 있지만, 한 번 멸망한 국가는 다시 존재할 수 없으며, 죽은 자는 다시 살아날 수 없다. 그런 까닭에 현명한 군주는 삼가고 좋은 장수는 경계한다. 그것이 나라를 안정되게 하

고 군을 보전하는 도리이다.

夫戰勝攻取, 而不修其功者, 凶. 命曰費留.[3] 故曰, "明主慮之, 良將修之." 非利不動, 非得不用, 非危不戰. 主不可以怒而興師, 將不可以慍而致戰. 合於利而動, 不合於利而止. 怒可以復喜, 慍可以復悅. 亡國不可以復存, 死者不可以復生. 故明君愼之, 良將警之, 此安國全軍之道也.

### 전쟁에서 이기고 정치에서 진다

손자는 전쟁에서 승리하더라도 공을 닦아서 관리해야 한다고 말했다. 공을 닦고 관리한다는 말이 어떤 것을 의미하는지는 애매하다. 그 다음에 언급한 '비류(費留)'라는 말이 단서인데, 그 뜻이 정말 모호하다. 그런데 여기서 비(費)를 불(弗)의 뜻으로 사용한 것이라고 보면, 머무르지 말라는 의미로 해석할 수 있다. 그렇다면 이 말의 의미는 통치의 단계에서 전쟁의 논리와 방법을 그대로 적용해서는 안 된다는 의미라고 해석할 수 있을 것이다.

손자는 전쟁은 반드시 국가에 이익이 될 때 해야 하며, 군주나 장군이 분노로 전쟁을 일으켜서는 안 된다고 했다. 이 말은 전쟁 그 자체가 목적이 되어서는 안 된다는 말이다. 전쟁을 일으킬 때는 승리의 가능성만을 따져서는 안 된다. 전쟁으로 얻고자 하는 것이나 그 이후의 국제 정세에 대해서 예상하고 그것을 활용할 능력이 있어야 한다. 전쟁의 방법과 수행 전략도 전쟁 이후의 상황과 자신의 대처 능력을 감안해야 한다.

마키아벨리는 《군주론》에서 이런 이야기를 했다. "막 통일을 이루었거나 다른 나

3 비류(費留)는 해석이 다양해서 정확히 어느 것이 맞다고 하기 어렵다. 남만성 선생의 주석에 따르면 조조는 물의 흐름이 다시 돌아오지 않는다는 뜻으로 해석해서 공을 다스리지 않으면 전승의 효과는 흘러 지나가 버려 다시 사용할 수 없다는 의미라고 했다. 유방기(劉邦驥)는 《손자천설(孫子淺說)》에서 재정을 소모하고 병사를 계속 주둔시키는 것이라고 했다. 진계천(陳啓天)은 《손자병법교석(孫子兵法校釋)》에서 난병, 난살이라고 했다. 전승의 효과를 다스려 이용하지 못하면 전쟁의 수고는 병사를 동원해서 살상을 저지른 것에 불과한 것이 된다는 의미이다.

라를 정복한 군주는 거센 저항에 직면할 가능성이 높다. 이렇게 한바탕 홍역을 치른 뒤에 집권하는 군주는 어부지리를 얻어서 안정된 정권을 유지하게 된다." 이 말에 가장 적합한 사례가 진시황일 것이다. 그는 수백 년간 분열되어 있던 대륙을 통일하고, 최초의 통일 제국을 이루었다. 그러나 그의 제국은 3대만에 망했고, 진시황은 역사상 최악의 폭군이라는 악명을 얻었다.

전쟁에 승리하고도 승리의 열매를 향유하지 못하는 데는 2가지 이유가 있다. 첫째는 전쟁에서의 승리만을 갈구하고 승리 이후의 준비를 소홀히 했기 때문이다. 훌륭한 장군이면서 훌륭한 통치자가 되는 것은 쉽지 않다. 알렉산더 대왕이나 나폴레옹도 통치자로서는 실패했다. 두 사람이 자질이 부족했기 때문이라기보다는 제국을 다스릴 준비 자체가 부족했기 때문이었다.

반면, 훌륭한 자질을 지니고 전쟁 후의 통치 대책도 잘 준비되어 있는 사람도 실패하는 경우가 있다. 이것이 두 번째 경우인데, 그 대표적인 사례가 앞서 언급한 진시황이다. 그는 통일 후 제국을 다스릴 방법과 제도에 대해서도 세심한 준비를 했다. 수도의 건설, 전국의 상권과 유통망 형성, 도로, 수레바퀴, 도량형의 통일, 군현제 등 진시황이 시행한 제도들은 대단히 훌륭한 것이었다. 오늘날의 중국이 분열되지 않고 하나의 국가로 남은 것은 근본적으로 진시황이 놓은 초석 덕분이다. 만약 중국이 통일되지 않고 유럽처럼 수십 개의 국가로 분열되었다면 세계사가 완전히 달라졌을 것이다.

공과를 평가하자면 진시황은 분명 공이 많은 황제였다. 개인적인 결함이 있었고, 정복자로서 가혹한 정책을 시행했다고 하지만 평균적인 정복 군주에 비해 결코 과도한 것은 아니었다. 오늘날 호화롭고 비밀스러운 환락궁의 대명사로 되어 있는 아방궁(阿房宮)은 실제로는 완성되지도 않았다. 계획대로 완성되었다고 해도 후대의 궁전에 비하면 작고 소박한 것이었다. 그럼에도 불구하고 진시황은 당대는 물론이고 후대의 학자들에 의해 무시무시한 비난을 받았다. 가장 큰 이유는, 오랫동안 분열되어 있던 세계를 최초로 통일했기 때문이다. 진시황은 통일 후의 통치 방식에 대해서도 면밀하고 합당한 준비를 했지만, 피정복자의 반감을 고려하지 못했다. 설득의 과정을 간과한 것이다. 이것은 진시황뿐 아니라 진나라에서 활약한 상

앙, 이사, 한비자 등 법가들의 공통된 단점이었는데, 이들은 한마디로 성격이 너무 빡빡해서 통치를 위해서는 비합리적인 것들에 대한 용서와 관용, 위로와 설득 등 우회 전략을 중시하지 않았다.
다시 강조하지만 전쟁은 그 자체가 최종 목적이 아니다. 기업도 마찬가지다. 제품 개발, 인수 · 합병은 최종 목적이 아닌 방법일 뿐이다. 항상 근본적인 목적을 생각하고, 합당한 방법과 전술을 새롭게 구상해야 한다. 손자가 〈화공〉편에서 이런 말을 하는 것은, 화공이 원래의 의도를 넘어서 번져 모든 것을 잿더미로 만들면 돌이킬 수 없는 결과를 초래하기 때문이다. 그런 불의 속성이 본질을 강조하는 비유를 하기에 적절했으리라 생각된다.

### 명군은 신중하고, 명장은 경계한다

손자는 분노로 전쟁을 벌이지 말라고 했다. 마지막에는 현명한 군주는 신중해야 하고 좋은 장수는 늘 경계해야 한다고 말했다. 적의 동태를 경계하라는 것이 아니라 자신을 두려워하고 경계하라는 뜻이다. 일상적인 업무나 책임에서 군주가 장수보다 더 다양하고 많은 일을 하니 신중하라고 한 것이고, 장수들은 군주보다는 상대적으로 단순 업무를 수행하며, 일선에서 적과 접하고 있으니 경계하라고 한 것이다.
훌륭한 말이지만 인간이 가장 다스리기 힘든 것이 개인의 감정이다. 손자가 말한 분노는 화난 상태만을 가리키는 것이 아니고, 개인의 이기심 등 감정 전반을 이르는 것이다. 감정은 워낙 다스리기 어렵기 때문에, 손자는 이익이라는 합리적 기준을 제시한다. 여기서 말한 이익은 개인의 이익이 아니라 집단의 이익이다. 이 말은 너무 이해타산적인 것 같은 느낌을 준다. 물론 이익이 물질적 이익이 아니라 정신적인 부분까지 포함한 개념일 수는 있다.
명예 · 정의 같은 아름다운 가치는 존중해야 한다. 하지만 이런 추상적인 가치들은 언제나 실체가 모호하기 때문에 사람을 감정적으로 만들기 쉽다. 거룩한 분노, 명예를 지키기 위한 분노, 자존심이 걸린 감정은 더 무섭다. 독재자들 중 상당수는

망상가였다는 점이 이를 방증한다. 수많은 리더들이 자존심과 자부심을 구별하지 못하고 억지를 부리다가 패망했다.

전쟁처럼 다수의 이해와 생명이 걸린 사안을 다룰 때는 일단 계량이 분명한 가치로 이익을 판정할 필요가 있다. 숫자로 정리할 수 있는 손익으로 냉정하게 현실을 따진 후 그 차가움으로 형이상학적 가치를 논해야 한다. 리더가 냉정하지 못하고 구름 위의 가치와 계산대 위의 가치를 제멋대로 넘나들면 거룩한 분노나 자아도취, 명분의 탈을 쓴 이기심에 넘어가기 쉽다.

# 13

# 용간(用間)

## 제13편 용간(用間)

**13-1** 손자가 말했다. 무릇 10만 군사를 동원해 1,000리를 원정한다면 백성들이 내는 비용과 국가가 내는 지출이 하루에 1,000금이다. 나라의 안팎으로 소동이 벌어지고, 지쳐서 길가에 주저앉아 생업에 종사하지 못하는 사람이 70만 가구이다. 하루의 승리를 쟁취하기 위해 적과 수년을 대치한다. 그러면서도 작록으로 주는 비용 100금을 아껴서 정보활동을 하지 않아서 적정을 알지 못한다. 이것은 지극히 올바르지 못한 것이다. 이런 자는 장수가 될 자격이 없고, 군주를 보좌할 자격이 없고, 승리의 주인이 될 자격이 없다. 그러므로 명군과 현명한 장군이 군대를 움직일 때마다 승리하고 여러 사람들보다 뛰어나게 성공하는 이유는 적정을 먼저 알기 때문이다. 적정을 먼저 아는 방법은 귀신에게서 얻어낼 수 없다. 전에 있었던 사례에서 추론해서 얻어낼 수도 없다. 법칙에 의거해서 얻어낼 수도 없다. 반드시 사람에게서 얻어내야 적의 정세를 알 수 있다.

孫子曰 : 凡興師十萬, 出征千里, 百姓之費, 公家之奉, 日費千金. 內外騷動, 怠於道路, 不得操事者, 七十萬家. 相守數年, 以爭一日之勝, 而愛爵祿百金, 不知敵之情者, 不仁之至也. 非人之將也, 非主之佐也, 非勝之主也. 故明君賢將, 所以動而勝人, 成功出於衆者, 先知也. 先知者, 不可取於鬼神, 不可象於事.[1] 不可驗於度. 必取於人, 知敵之情者也.

### 정보의 힘

프리드리히 대제는 "만약 내 모자가 내가 잠든 사이에 내 머릿속의 생각을 알아낸다면 나는 모자를 태워 버리겠다"라고 말했다. 황제가 얼마나 좋아했던 모자인지는 모르겠지만, 이 말은 자신과 가장 친근한 사람이라도 기밀을 누설하면 처형하

1 상어사(象於事) : 전에 있었던 일, 경험, 사례로 상상한다는 뜻으로, 사실에 근거해서 짐작한다는 뜻이다.

겠다는 비유였다. 동시에 누구도 가족 같은 가까운 사람에게 완벽한 보안을 유지하기는 어렵다는 암시이기도 하다.

적의 계획을 알고 싸우면 손쉬운 승리를 거둘 수 있다. 기밀누설로 승패가 바뀐 전투는 역사적으로 대단히 많다. 1914년 동부 프로이센 지역에서 독일군 1개 부대가 러시아군 2개 부대를 격파한 탄넨베르크 전투는 세계사를 바꾼 전투였다. 이 전투에서 독일군 약 2만 명이 전사했지만, 러시아군은 3만 명이 전사하고 9만 5,000명이 포로가 되었다. 러시아군 지휘관 삼소노프는 자살하고 렌넨캄프는 병사로 강등되었다. 솔제니친은 이 전투를 소재로 소설 《1914년》을 집필했다.

탄넨베르크 전투에서 독일군이 시도한 철도를 이용한 기동전은 세계 전사상 가장 대담한 작전이었다. 독일군의 병력은 러시아군의 절반도 되지 않았고, 여기서 패배하면 러시아군은 베를린까지 무혈 입성할 판이었다. 독일은 렌넨캄프와 삼소노프군이 진격 속도에 차이가 있어서 삼소노프가 20일이나 늦게 도착했다는 사실을 발견했다. 게다가 양군 사이에는 마주리안 호수 지대가 있어서 서로 완전히 분리되었다. 독일군은 이 약점을 노렸다. 렌넨캄프와 위장 대결을 벌여 렌넨캄프를 정지시키고, 그 앞에 독일군 주력이 있는 것처럼 위장했다. 그러고는 철도를 이용해 전 군단을 삼소노프 쪽으로 이동시킨 뒤 강행군으로 지쳐 있는 삼소노프를 포위, 섬멸한다는 내용이었다. 러시아군이 서로 긴밀하게 교류하지 않고 계속 반목할 거라는 예상과, 렌넨캄프가 자기 앞은 무인지경이라는 사실을 끝까지 몰라야 한다는 가정 하에서 벌이는 절묘한 타이밍의 모험이었다.

국가의 운명이 걸린 위험한 작전이었다. 독일군 총사령관 힌덴부르크와 실제 작전을 지휘한 루덴도르프, 이 작전의 아이디어를 냈다고 하는 참모장 호프만 중령 모두 대담하고 전술가였지만 망설일 수밖에 없었다. 결국 독일이 이 작전을 감행할 수 있었던 것은 러시아군의 무선 통신 덕분이었다. 러시아군은 높은 문맹률 때문에 암호를 사용할 줄 아는 무선 통신병이 극히 적었다. 할 수 없이 평어로 무전을 쳤다. 독일군이 감청할 것이 뻔한데도 어쩔 수가 없었다. 간혹 암호를 사용하는 무전병이 있기는 했지만 암호가 너무 간단했다. 독일군 암호 해독 담당자는 현장에서 바로 평어로 바꿔 동시통역을 했다고 한다. 통신 감청 덕분에 독일군은 적의 동

향을 훤히 알 수 있었고 역사에 남은 대담한 작전을 성공시킬 수 있었다. 이 작전을 지휘한 총사령관 힌덴부르크 원수는 이 전투가 있기 전 이미 퇴역한 상태였다. 그는 전선에 복귀해서 승리를 이끌었고, 국민적 영웅이 되어 전후에 성립된 바이마르공화국의 초대 대통령이 되었다.

그러나 2차 세계대전 때 독일은 탄넨베르크의 승리를 그대로 적군에게 헌납했다. 독일은 애니그마라는 기계를 사용한 암호 체제를 운영했는데, 영국 첩보부에 의해 애니그마가 해독되었다. 그것이 전쟁에 미친 영향은 엄청났다. 일례로 1943년 대서양에 있던 독일의 보급함 6척의 위치가 전부 노출되어 모조리 격침되었다. 보급함이 없으니 독일 해군은 대서양에서 작전 자체가 불가능해졌다. 뿐만 아니라, 독일 U보트에서 사용하는 암호 통신기가 미군에게 노획되어 U보트의 위치가 완전히 노출되었다. 독일은 자신들의 암호가 해독되고 있다는 사실을 전혀 몰랐다. 이로 인해서 연합군의 골칫거리였던 U보트 함대가 대타격을 입었다. 대서양에서 활약하는 U보트의 위치를 알아냈고, 그들이 상선단을 요격하기 위해 어디로 집결하고 있는지도 알아냈다. 결국 그들의 집결지까지 함대를 보내 타격했다. 영국 · 독일 간의 전투에서도 영국 첩보부의 암호 해독으로 독일군이 시도한 수많은 작전이 실패로 돌아갔다.

태평양전쟁의 운명을 바꾼 미드웨이해전도 미군이 일본군의 암호를 해독하고 있었기 때문에 가능했다. 미군의 항모 전력이 일본군의 절반도 안 되고, 함재기는 엄청난 성능 차이로 공중에서 붙으면 미군 항공기들이 추풍낙엽처럼 떨어지는 상황이었다. 미군은 일본군의 작전을 예측할 수 있었기에 결정적인 승리를 거둘 수 있었다. 반면 그 사실을 전혀 몰랐던 일본군은 미드웨이 근해에 미군 항모가 있을 리가 없다고 믿었다. 그들은 양동작전을 한다고 쓸데없이 항모를 분산했고, 미드웨이 근처에서 항모의 징후를 발견하고도 반신반의하다가 믿기 힘든 참패를 당하고 말았다. 일부러 지려고 해도 지기 힘든 전투에서 패배하게 하는 것. 그것이 정보의 힘이다. 그래서 손자는 정보전을 간과하고 투자를 아끼는 사람은 지휘관이 될 자격이 없다고 강조한 것이다.

### 100금을 아끼다가 100만 금을 잃는다

이 구절에서 손자는 재미있는 비유를 한다. 전쟁터에서는 싸우지 않아도 돈이 들어간다. 하루에 들어가는 돈이 1,000금인데, 공성전에는 얼마나 시간이 걸릴지조차 알 수 없다. 그런데 정보전, 스파이 고용, 적군 매수 등에 들어갈 돈 100금을 아낀다? 그러나 실제 현실에서는 이런 일이 허다하게 일어난다. 손자도 안타까운 마음에서 이런 호소를 하고 있는 것이다. 혹시 손자 시대의 군주는 정보의 중요성을 몰랐던 것일까?

예나 지금이나 정보의 중요성은 누구나 알고 있다. 여기서 중요한 것은 왜 100금을 아끼다가 큰 손해를 보는 일이 수없이 벌어지느냐 하는 문제다. 그 답은 비용과 절약의 문제가 아니라 투자 경험과 판단의 문제다. 아무리 재정이 튼튼하고 수익이 많은 조직이라고 해도 돈을 쓸 곳은 엄청나게 많다. 큰 조직일수록 지출에 대한 긴장을 조금이라도 풀고 방만하게 사용하기 시작하면 걷잡을 수 없이 손해를 볼 수 있다. 작은 물통에 난 구멍은 누수 정도에 그치지만, 거대한 탱크에 난 구멍은 폭발을 일으키는 수도 있는 것이다.

현명한 조직이라면 성과가 확실한 곳에 우선적으로 비용을 지출하려 할 것이다. 그런데 정보 계통은 투자 효과나 정보원에 대한 신뢰가 불확실한 영역이다. 정보만이 아니라 R&D에 관한 투자도 마찬가지다. 이런 문제점을 극복하려면 모든 조직에 같은 기준을 적용할 것이 아니라, 각 부문의 특성에 맞는 경영 원리를 수립하는 수밖에 없다. 물론 이렇게 기준을 다원화하면 각 조직이 맞춤형 기준에 매몰되어 매너리즘에 빠질 우려는 있다. 하지만 인간의 신체가 가장 건강한 상태는 각 장기의 기능에 맞는 메커니즘을 충실하게 유지하고 있을 때다. 정보 부문은 소외되기 쉬운 특수한 메커니즘을 갖고 있다. 정보의 무서운 잠재력을 알면서도 100금을 아끼다가 1,000만 금을 잃는 어리석음을 반복하는 이유다.

### 적정은 경험이나 법칙으로는 알 수 없다

본서에서 손자는 지속적으로 지피지기(知彼知己)를 강조하고 있다. 1편에서는 잘 분석하면 싸우기도 전에 승패를 알 수 있다고까지 말했다. 그러나 이 구절에서 손자도 인정하듯, 그것은 전략적인 고찰이나 대전술 수준의 고찰에 한정된 것이다. 변화무쌍한 실전에서 앞으로 벌어질 상황을 자신의 경험, 전술 교리, 경제 원리 같은 것만으로는 제대로 파악할 수 없다.

물론 상대가 약체라 적군의 전술적 사고가 나의 판단력 아래에 있다면 충분히 예측하고 대응할 수 있다. 많은 리더들이 그렇게 승리를 거두었다. 그러나 여기서 손자가 경고하는 것은 적의 내부에도 얼마든지 뛰어난 인재가 튀어나올 수 있고, 갑자기 자원이나 기술이 유입된다거나 하는 지원을 받아 전투력이 보강될 수 있다는 사실이다. 그 누구도 이런 동향까지 완벽히 내다보고 예측할 수는 없다. 손자가 사람, 즉 스파이를 통해서만 얻을 수 있다고 말한 정보는 바로 이런 적정(敵情)의 변화를 염두에 둔 것이다. 손자에 버금가는 지혜를 얻게 되면 사람은 자연스레 오만해지게 된다. 그사이에 적도 충분히 변하고 발전할 수 있다. 손자는 그런 상황을 경고한 것이다.

**13-2** 그러므로 간첩을 사용하는 법에는 향간, 내간, 반간, 사간, 생간 등 5가지가 있다. 5가지 방법을 다 사용해도 적은 그 방법을 알지 못한다. 이것이 신기이며 나라의 보배이다. 향간은 그 지역 사람을 간첩으로 이용하는 것이다. 내간은 적의 관리를 첩자로 이용하는 것이다. 반간은 적의 간첩을 역이용하는 것이다. 사간은 거짓 정보를 밖으로 흘려 적의 간첩이 알게 해서 적군을 속이는 것이다. 생간은 적국 내에 잠입해 정보활동을 하고 살아 돌아와 보고하게 하는 것이다. 그러므로 삼군 중에서 첩보원처럼 친밀하게 지내야 할 사람이 없고, 은상을 크게 베풀어야 할 사람이 없고, 첩보원처럼 비밀스러워야 할 것이 없다. 특별한 지혜를 지닌 사람이 아니면 첩보원을 능히 이용할 수 없고, 인의를 겸비한 자가 아니면 첩보원을 부릴 수

없으며, 미묘한 데까지 살필 줄 아는 사람이 아니면 첩보의 진실을 분간할 수 없다. 미묘하고 미묘한 것이 정보활동이다. 정보활동이 소용되지 않는 곳은 없다. 간첩을 아직 파견하지 않았는데 그에 관한 정보가 미리 새어 나가면 간첩과 말한 자를 모두 죽인다. 공격하고자 하는 군대, 함락하려는 성, 죽이고자 하는 사람이 있으면 반드시 먼저 수비대장을 알아야 한다. 좌우의 측근, 비서, 문을 지키는 사람, 사인의 성명을 아군 간첩이 찾게 해서 알아야 한다. 적의 간자가 아군으로 와서 정보 수집을 하고 있으면 반드시 색출해서 이익으로 유혹해 우리 편으로 만든 뒤 놓아 보낸다. 그래야 반간을 얻어서 이용할 수 있고, 적의 사정을 알 수 있다. 이를 통해 향간과 내간도 얻어서 이용할 수 있다. 이들을 이용해서 적의 사정을 알아내고, 사간을 이용해서 허위 정보를 보낼 수 있다. 이를 통해 적의 사정을 알아내서 생간이 기한 내에 살아 돌아와 보고하게 할 수 있다. 5간의 일은 군주가 반드시 알아야 한다. 5간의 사용법은 반간에게 달려 있으므로 반간은 후하게 대접하지 않을 수 없다. 옛날에 은나라가 흥한 것은 이윤이 하나라에 있었기 때문이고 주나라가 일어난 것은 강태공이 은나라에 있었기 때문이다. 그러므로 오직 명군과 현명한 장수만이 뛰어난 지혜로 첩보전을 운용할 줄 알아서 대업을 이루는 것이다. 첩보전은 용병에서 중요한 것이니, 삼군이 이것에 의지해서 움직인다.

故用間有五. 有因間, 有內間, 有反間, 有死間, 有生間. 五間俱起, 莫知其道, 是謂神紀, 人君之寶也. 因間者, 因其鄕人而用之. 內間者, 因其官人而用之, 反間者, 因其敵間而用之. 死間者, 爲誑事於外, 令吾聞知之, 而傳於敵間也. 生間者, 反報也. 故三軍之事, 莫親於間, 賞莫厚於間, 事莫密於間. 非聖智不能用間, 非仁義不能使間, 非微妙不能得間之實. 微哉微哉, 無所不用間也. 間事未發, 而先聞者, 間與所告者皆死. 凡軍之所欲擊, 城之所欲攻, 人之所欲殺, 必先知其守將 · 左右 · 謁者[2] · 門者 · 舍人[3]之姓名, 令吾間必索知之. 必索敵人之間來間我者, 因而利之, 導而舍之,

2 알자(謁者) : 간언하는 사람이라는 뜻도 있고, 궁중예식이나 의례에서 주관자를 인도하는 보조원을 말한다. 측근에서 심부름을 하며 일을 돕는 인원을 말한다.

3 사인(舍人) : 왕의 측근에서 수행하는 관원을 말한다.

故反間可得而用也. 因是而知之, 故鄕間 · 內間可得而使也. 因是而知之, 故死間爲誑事, 可使告敵, 因是而知之, 故生間可使如期. 五間之事, 主必知之, 知之必在於反間, 故反間不可不厚也. 昔殷之興也, 伊摯[4]在夏. 周之興也, 呂牙在殷. 故惟明君賢將, 能以上智[5]爲間[6]者, 必成大功. 此兵之要, 三軍之所恃而動也.

## 황무지에 핀 꽃이 더 아름답다

모든 전쟁은 가혹하다. 하지만 스파이 전쟁만큼 냉혹하고 가혹한 전선도 없다. 배신과 의심이 교차하고 속이고 또 속이는 것이 스파이의 세계이다. 손자는 5종류의 스파이 중에서도 반간이 제일 중요하다고 강조하는데, 반간은 곧 2중 스파이다. 정보부에서 적의 스파이를 체포하면 손자의 말대로 설득하고 회유해서 다시 아군의 스파이로 적에게 파견하는 일은 흔하다. 그러나 그가 체포된 것 자체가 위장일 수도 있고, 그의 전향이 살아 돌아가기 위한 위장일 수도 있다. 진심으로 전향했다고 해도 돌아간 2중 스파이가 심정의 변화를 일으키거나 전향이 발각되어 체포되고 또다시 적으로 전향해서 역정보를 흘리는 경우도 있다. 적에게 발각되었지만 적이 일부러 체포하지 않고 가짜 정보를 흘리는 경우도 있다. 그래서 모든 스파이는 어떤 경우이든 끊임없이 의심받고 감시받는다.

세기의 간첩으로 불리는 마타하리는 영국의 군사 정보를 독일에 넘긴 죄로 사형을 당했다. 그녀의 스파이 활동으로 인해 수십만 명이 죽었다고 한다. 그러나 최근에 밝혀진 바에 따르면 마타하리는 조무래기 스파이였고, 영국과 독일이 모두 파악하고 있었던 스파이였다고 한다. 서로 적당히 이용하다가 1차 세계대전에서 영국이 너무 큰 피해를 입자 미녀 스파이에 대한 대중의 관심을 이용해 피해의 책임을 그

4 이지(伊摯) : 이윤(伊尹). 은나라 탕왕의 재상. 원래 하나라 사람이었지만, 탕왕이 하나라를 멸망시키고 은나라를 세울 때 천하를 다스리는 계책을 진언했고, 전쟁 때는 하나라 수도에 가서 신하들을 이간하고 정보를 수집하는 역할을 했다. 그래서 손자가 용간의 사례로 이윤을 거론한 것이다.

5 상지(上智) : 상급의 지혜, 뛰어난 최상의 지혜.

6 위간(爲間) : 직역하면 "간첩을 다스리다"라는 뜻이지만, 넓게 보면 첩보 조직을 관리하며 첩보전을 운영하는 것을 말한다.

녀에게 뒤집어 씌웠다는 것이다. 이 이야기의 진상도 완전히 신뢰할 수는 없다. 역설적으로 스파이의 세계에서 진실을 추구하는 것 자체가 순진한 것일 수도 있다.

그런데 손자는 인의(仁義)를 겸비한 자가 아니면 스파이를 부릴 수 없다고 말했다. 이 삭막한 분야에서 철부지 같은 이상론으로 들린다. 손자의 말은 어떤 속뜻을 담고 있을까? 냉정한 배신을 밥 먹듯 하는 스파이들도, 교활한 천성에서 나오는 배신과 업무와 책임에 충실하기 위한 음모를 구분할 줄 안다. 전장에 있는 병사들은 전장의 논리를 인정한다. 인덕(仁德), 책임감, 정의감을 갖고 부하를 사랑하는 마음이 충분한 사람도 전황에 따라선 냉정한 결단을 내리고 수단 방법 가리지 않아야 한다는 것을 병사들도 알고 있다. 그렇기에 그들은 더더욱 믿을 수 있는 지휘관을 원한다. 언제 배신당하고 이용당하고 버려질지 모르는 환경에서 성품마저 교활하다면 무슨 짓을 할지 알 수 없다. 인의를 겸비해야만 스파이를 부릴 수 있다고 손자가 말한 이유다.

이것은 비단 정보의 세계만이 아니라 모든 분야가 다 그렇다. 성정이 냉혹한 사람만이 냉정한 결단을 내릴 수 있는 것이 아니다. 냉정한 세계일수록 인의와 원칙을 존중하면서 결단을 할 수 있는 믿을 수 있는 사람이 필요하다. 교활하고 이기적인 사람은 한때는 앞서 나가는 것 같지만 언젠가 반드시 자가당착에 빠지고, 조직 전체를 탐욕과 이기심으로 망치고야 만다.

## 정보전은 분석력 · 판단력 싸움이다

현대사회에서는 정보전이라는 말을 자주 사용한다. 정보전의 중요성은 이미 손자 시대부터 강조된 것이다. 그러면 요즘 말하는 정보전이란 말은 무슨 뜻일까? 21세기 들어 정보를 훔쳐내는 기술이 최첨단으로 발달하고 있다. 초소형 도청기와 카메라는 〈007〉 영화에서도 골동품 취급을 받을 정도가 되었다. 모기만 한 스파이 로봇이 이미 실험 단계에 들어서 있다.

사회 변화 속도가 빠르고 전세계가 하나로 얽히는 덕분에 정보량은 폭주하고 있고 정보의 수명은 짧아졌다. 정보의 지속적인 수집과 다양한 정보의 획득이 더 중요

해진 이유다.

현대 정보전의 특징은 중요한 사실을 암시한다. 정보전의 성패는 정보 획득 여부가 아니라 분석력에 의해 갈라진다는 것이다. 손자는 총명한 군주와 현명한 장수가 뛰어난 지혜를 발휘해야만 오간을 부려 첩보전에서 승리할 수 있다고 말했다. 특별한 지혜란 곧 정보 분석력이다. 지금까지 《손자병법》에서 다룬 모든 능력을 포괄하는 개념이다.

지금은 정보 수집 능력만큼 교란 능력도 발달했고 무엇보다 정보량이 정신을 차릴 수 없을 만큼 증가했다. 테러사건이 터지면, 첩보 당국이 테러에 대한 정보를 사전에 탐지하지 못했거나 탐지하고도 무시했다는 폭로 보도가 꼭 나온다. 9 · 11 테러 사건을 비롯, 인도의 뭄바이 테러, 노르웨이의 우퇴이아 섬 테러 사건 등 근래에 벌어진 대형 테러 사건 대부분이 사전에 첩보가 포착되었다. 이런 비사가 밝혀지면 분노한 군중들은 담당자를 처벌하라고 언성을 높인다. 이런 오류의 원인은 방대하게 쏟아져 들어오는 첩보를 분석 · 소화하는 시스템의 문제에 있다. 그래서 손자가 첩보전에는 상등의 지혜가 필요하다고 한 것이다.

첩보전은 내 정보는 지키고, 적의 정보는 빼내는 단순한 게임이 아니다. 내 정보는 뿌려서 적의 혼란과 잘못된 결정을 유도하고, 적의 정보는 분석해서 진실을 찾아내야 한다. 이 과정에서 내 모습을 감추고, 내가 적의 동태를 알아냈다는 사실까지 감춰야 하니 적절하게 속아도 주고 필요하다면 적의 목을 얻기 위해 팔과 다리를 내주기도 해야 한다. 정보와 역정보, 역정보와 역정보가 판을 치는 것이 첩보전의 세계다.

노르망디 상륙작전을 앞두고 연합군은 보안 유지에 전전긍긍했다. 장교들에게조차 상륙 예정지를 알리지 않았지만 상륙 장소를 눈치 챈 장병이 적지 않았다. 병사만 150만 명이 넘었다. 여기에 선원, 조종사, 전투 지원병, 군수 산업 종사자들을 합하면 엄청난 규모였다. 완벽한 보안을 유지한다는 것은 불가능에 가깝다. 병사들을 캠프에 격리 수용하고 가족에게 편지를 보내는 것조차 금지했지만 안심할 수 없었다.

이럴 때 보안을 유지하는 방법은 정보를 간수하는 것이 아니라 정보의 홍수를 만

듣고, 역정보를 수도 없이 흘려 판단을 어지럽히는 것이다. 영국 첩보부는 북아프리카 지역에서 활동하는 독일 스파이에게 일부러 상륙 예정지가 노르망디라는 정보를 흘렸다. 그러나 독일 첩보부는 이 정보를 신뢰하지 않았다. 그 스파이는 전향하지는 않았지만 영국 측에 정체가 드러나 있었고, 독일은 그 사실을 눈치 채고도 모르는 척하고 있었다. 영국이 그 스파이를 이용해 역정보를 흘릴 거라고 믿었기 때문이다. 영국은 그것을 예상하고 일부러 그를 통해 진짜 정보를 흘렸다. 결국 독일은 이 첩보를 받고 노르망디는 위장이라는 신념을 굳혔다.

2차 세계대전 때 남아메리카에서 영국의 순양함 3척과 독일의 전함 그라프 쉬페가 격전을 벌였다. 그라프 쉬페는 사망 37명, 부상 57명의 피해를 입고 중립국인 우루과이의 몬테비데오 항으로 도피했다. 이곳은 중립국이라 영국군은 그라프 쉬페를 쫓아가 공격할 수 없었다. 국제법상 교전국 함정은 중립국에 24시간 동안만 머무를 수 있었다. 영국 순양함은 항구를 봉쇄하고 그라프 쉬페가 항구에서 나오기를 기다렸다. 그런데 그라프 쉬페의 선체손상이 그리 심하지 않다는 사실이 밝혀졌다. 반면 영국 함정 3척은 승리했지만 손상이 만만치 않았다. 지원 함대가 오기 전에 그라프 쉬페가 탈출을 시도하면 이를 저지하거나 나포하기가 쉽지 않은 상황이었다. 이때 영국 정보부에서 일부러 독일 정보기관에 가짜 정보를 흘렸다. 독일이 영국 대사의 전화를 도청하고 있었는데, 영국은 그것을 일부러 허용하고 있었다. 이 전화를 통해 실제 영국군 지원대가 도착하려면 3~4일의 시간이 필요했지만, 곧 도착할 것처럼 했다. 이 정보에 속은 그라프 쉬페는 선원들을 하선시켜 아르헨티나로 탈출시키고, 전함을 넘겨주지 않기 위해 자폭해 버렸다. 쉬페의 함장은 자신의 방에서 권총으로 자살했다.

### 집단의 지혜가 개인의 지혜를 이긴다

흔히 첩보전을 최고의 하이테크 전쟁이라고 하는데, 이 첨단 하이테크가 제임스 본드의 무기를 만드는 기술만을 말하는 것이 아니다. 조직과 시스템 운용에 있어서도 첩보 조직은 시대를 앞서가야 한다. 미국, 러시아, 영국같이 거대한 첩보 조

직을 가지고 있는 나라는 정보를 입수하지 못해서 사건을 예방하지 못하는 경우는 거의 없다. 정보가 너무 많이 들어와서 이를 분류하고 판독하는 시스템에 과부하가 걸리거나, 거대 조직 특유의 비밀주의, 권력의 비대화 등 기타 요인에 의해서 중요한 첩보가 묵살되는 것이다. 첩보 세계의 비밀은 완전히 밝혀진 적이 없지만, 국가마다 그 규모와 특징이 다양하기 때문에 조직과 시스템의 문제 역시 다양하게 나타난다.

2011년 7월에 노르웨이에서 아네르스 베링 브레이비크라는 청년이 완전무장을 하고 집권 사회당에서 주최한 청소년을 위한 정치 캠프가 열리는 우퇴이아섬으로 들어갔다. 캠프에는 비무장 경비원 1명뿐이었다. 브레이비크는 바로 경비원을 사살했고, 수백 명의 청소년이 자동소총을 든 학살자에게 무방비 상태로 노출되었다. 브레이비크는 몇 시간 동안 섬을 돌아다니며 100여 명에 가까운 캠프 참가자를 학살했다.

그런데 그가 테러를 준비하는 과정에서 의심스러운 행동이 국제 첩보망에 포착되었다. 그 정보는 즉시 노르웨이에 통보됐다. 여러 번 통보가 갔지만 그동안 노르웨이가 워낙 테러 없이 평화로운 상태였기 때문에 경찰과 첩보조직이 나태에 빠져 있었다. 처음에는 담당 직원이 휴가를 간다고 첩보를 무시했다. 같은 첩보가 2번 이상 반복되면 요주의 정보로 다룬다는 규정이 있었다. 하지만 다음 첩보가 도달했을 때 담당자가 바뀌었다. 새 담당자는 반복된 첩보를 이것이 첫 번째 첩보인 것으로 알고 무시했다.

전쟁을 대비하는 리더는 자기 조직의 상황을 늘 체크하고, 평화로우면 평화로울 때의 문제를, 전쟁이 지속되면 전시에 발생할 문제를 예상하고 점검해야 한다. '상급의 지혜'가 필요하다는 손자의 경고를 결코 리더 개인의 문제로만 국한시켜서도 안 된다. 집단의 지혜가 개인의 지혜를 이긴다. 시스템으로 가동할 수 있는 지혜를 구축해야 하는 이유다.

## 최고의 간첩은 반간이다

첩보전의 역사를 보면 어떤 유능한 스파이도 조직 내부에 있는 스파이만큼 많은 정보를 뽑아올 수 없다. 영화에 나오는 제임스 본드 같은 스파이는 적국에 잠입한 스파이가 뽑아낸 정보를 전달하고, 관리하는 역할을 할 뿐이다. 마타하리가 미인계로 뽑아냈다고 하는 정보들은 사실 사소한 것들에 불과했다. 솜 전투가 그녀에 의해 누설되어 100만 명이 전사했다는 설은 엄청나게 과장된 것이다.

네이비실(Navy SEAL) 같은 특수부대는 손자가 말하는 생간에 해당한다고 할 수 있다. 특수부대의 활약은 날이 갈수록 눈부시게 빛나고 있지만, 이들이 가져올 수 있는 정보는 외부에서 관찰할 수 있는 것에 한정된다. 적의 진짜 생각과 계획은 알아내기 힘들다.

동서를 막론하고 첩보전의 역사에 길이 남을 업적들은 대부분 내부에 있는 적의 동조자가 제공한 것이다. 특히 2중 스파이는 아주 위험했다. 그래서 손자가 모든 종류의 스파이 중에서도 반간이 제일 중요하다고 한 것이다. 그런데 손자가 반간이라고 지칭한 인물을 보면 손자에게 명예훼손 소송을 걸 만한 인물들이다. 이지와 여아는 제갈량과 수준의 당대의 명재상인 이윤과 강태공을 말한다. 이런 인물들을 스파이의 대표적 예로 든 것이다.

손자가 말하는 반간의 의미를 다시 살펴보자. 중요한 것은 반간이라는 스파이 개인이 아니라 적에 관한 정보이다. 이것은 단순히 적을 이기기 위한 정보만이 아니라, 적국을 점령하고 다스리는 데 필요한 모든 것을 말한다. 그래서 손자는 이윤과 강태공을 반간의 사례로 언급한 것이다. 그들의 직업이 스파이라는 의미가 아니고, 적을 알고 나를 알고, 시대의 변화를 아는 최고의 인물들이었기 때문이다.

더불어 이것은 적의 정보만이 아니라 적의 인재도 존중하라는 교훈이기도 하다. 이것은 동시에 평소 휘하의 인재를 존중하고 잘 보호해야 한다는 얘기다. 언제 빼앗길 줄 모르는 것이 인재다. 특히 리더는 조직 내부에 있는 시대를 앞서가는 건방진 인재를 발굴하고 잘 보호해야 한다. 롬멜은 주변 사람 모두가 싫어했다. 롬멜의 능력을 존중하고 키워 준 사람은 의외로 군부 인맥과 거리가 멀었던 히틀러였다.

패튼의 창의력은 전쟁이 나기 전에는 아무도 몰랐다. 그의 튀는 행동을 보고 사람들은 귀족적인 교만한 성품과 막대한 재산, 그리고 집안의 권력 때문이라고 수군거렸다. 맥아더의 혁신적 노력도 제대로 평가받지 못한 부분이 많다. 그나마 이런 사람들은 나름대로 자기 입지가 확고했던 사람들이다. 그렇지 못한 천재들이나 조직에서 인정받지 못한 불운한 인재들은 언제든 적진에 스카우트되어서 적을 알고 나를 아는 특별한 인재로 성장할 요인을 갖추고 있다. 아이어 코커는 포드 자동차에서 성장했지만, 크라이슬러 사장이 되어 한때 포드사를 위협했다. 아이어 코커의 전성기에 나온 만평 중에 헨리 포드 2세가 아이어 코커에게 전화를 걸어 "내가 잘못했네. 이제 돌아와 주게"라고 말하는 장면이 있다. 손자는 적에게 하나를 빼앗으면 적은 하나를 잃고 나는 하나를 얻으니 실제로는 2배의 이익이라고 했다. 그러나 인재를 빼앗아 오면 적을 알고 나를 아는 셈이니 2배가 아니라 200배, 2만배가 될 수도 있다. 현명한 리더라면 휘하 인재를 적의 반간으로 만드는 오류를 범해서는 안 된다.

옮긴이 소개 | **임용한**

연세대학교 사학과 졸업. 동 대학원에서 석사를 마치고 경희대 대학원에서 한국사 전공으로 박사학위를 받았다. 현재 KJ&M인문경영연구소 소장으로서 역사를 연구하고 대중에 널리 알리는 데 힘쓰고 있다. 공군사관학교, 경희대, 광운대, 충북대 강단에 섰으며, 삼성경제연구소 CEO 강좌 등을 통해 전쟁사의 교훈을 전달하기 위해 노력하고 있다. 저서로 《전쟁과 역사》(전3권) 《조선국왕이야기》(전2권) 《세상의 모든 전략은 전쟁에서 탄생했다》 《명장, 그들은 이기는 싸움만 한다》 《한국고대전쟁사》 외 다수가 있다.

**손자병법**

**©사단법인 올재**

---

**펴낸이** | 홍정욱
**기획** | 이상민 김지훈
**편집 · 교열** | 김지훈
**표지제호** | 강병인
**디자인** | 황인정
**펴낸곳** | 사단법인 올재
**출판등록** | 2011년 11월 4일 제300-2011-188호
**주소** | 서울시 용산구 후암로 4길 10
**전화** | 02-720-8278
**팩스** | 02-773-0250
**홈페이지** | www.olje.or.kr
*표지 제호 저작권은 캘리그라퍼 강병인 님께 있습니다.

## Olje Classics

**01** 한글논어 이을호 역 | 현암학술문화연구소 보(補)

**02** 국가 플라톤 저 | 조우현 역

**03** 정치학 아리스토텔레스 저 | 라종일 역

**04** 고운집 최치원 저 | 이상현 역 | 한국고전번역원 기획

**05** 한글맹자 이을호 역 | 현암학술문화연구소 보(補)

**06** 소크라테스의 변명 외 플라톤 저 | 조우현 역

**07** 유토피아 토머스 모어 저 | 주요섭 역

**08** 청성잡기 성대중 저 | 한국고전번역원 기획 · 번역

**09** 한글중용 · 대학 이을호 역 | 현암학술문화연구소 보(補)

**10** 팡세 파스칼 저 | 정봉구 역

**11** 군주론 마키아벨리 저 | 임명방 역

**12** 기측체의 최한기 저 | 한국고전번역원 기획 · 번역

**13** 우서 유수원 저 | 한영구 역 | 한국고전번역원 기획

**14** 채근담 홍자성 저 | 송정희 역

**15** 차라투스트라는 이렇게 말했다
프리드리히 니체 저 | 김정진 역

**16** 천로역정 존 버니언 저 | 주요섭 역

**17** 조선경국전 정도전 저 | 한영우 역

**18, 19** 계원필경집1, 2 최치원 저 | 이상현 역

**20** 꿈의 해석 지그문트 프로이트 저| 장병길 역

**21** 명심보감 추적 저 | 이민수 역

**22** 서경 | 권덕주 역

**23** 사회계약론 장 자크 루소 저 | 박은수 역

**24** 명상록 마르쿠스 아우렐리우스 저| 황문수 역

**25** 택리지 이중환 저| 이민수 역

**26, 27** 열하일기1, 2 박지원 저 |이가원 역

**28** 햄릿 윌리엄 셰익스피어 저 | 최재서 역

**29** 유혹자의 일기 쇠렌 키에르케고어 저 | 황문수 역

**30** 에밀 장 자크 루소 저 | 박은수 역

**31** 땅의 양식 앙드레 지드 저 | 박은수 역

**32** 격몽요결 이이 저 | 정후수 역

**33** 훈민정음통사 방종현 저 | 이상규 주해

**34** 방법서설 르네 데카르트 저 | 김형효 역

**35** 리바이어던 토마스 홉스 저 | 이정식 역

**36** 역옹패설 이제현 저 | 남만성 역

**37** 유리알유희 헤르만 헤세 저 | 노태한 역

**38, 39** 국부론1, 2 애덤 스미스 저 | 최임환 역

**40** 도덕경 노자 저 | 이석명 역

**41** 마음 나쓰메 소세키 저 | 김성기 역

**42~45** 수호지1~4 시내암 저 | 연변대학 수호지 번역팀 역

**46** 난중일기 이순신 저 | 이은상 역

**47** 징비록 유성룡 저 | 구지현 역

**48, 49** 쇄미록1, 2 오희문 저 | 이민수 역

**50** 장자 장자 저 | 신동준 역

**51** 열자 열자 저 | 정창영 역

**52** 바가바드 기타 | 정창영 역

**53** 젊은 베르테르의 슬픔
요한 볼프강 폰 괴테 저 | 이인웅 역

**54** 산해경 | 장수철 역

**55** 박물지 쥘 르나르 저 | 손석린 역

**56, 57** 춘추좌전1, 2 좌구명 저 | 신동준 역

**58~61** 서유기1~4 오승은 저 | 연변인민출판사 번역팀 역

**62** 대당서역기 현장 저 | 권덕주 역

**63** 손자병법 손무 저 | 임용한 역

**64** 오자병법 오기 저 | 임용한 역

**65** 전술론 니콜로 마키아벨리 저 | 이영남 역

**66** 포화 앙리 바르뷔스 저 | 정봉구 역

**67** 시경 | 신동준 역

**68** 문심조룡 유협 저 | 김관웅 · 김정은 역

**69** 시학 · 데 아니마 아리스토텔레스 저 | 김완수 역

**70** 주홍 글씨 너대니얼 호손 저 | 최재서 역

**71, 72** 지봉유설1, 2 이수광 저 | 남만성 역

**73** 종의 기원 찰스 다윈 저 | 이민재 역

**74** 비글호 항해기

찰스 다윈 저 | 권혜련 · 김정석 · 박완신 · 이혜진 역

**75~78** 홍루몽1~4 조설근 저 | 연변인민출판사 번역팀 역

**79~83** 동주 열국지1~5 풍몽룡 저 | 신동준 역

## Olje Selections

**01** 한글논어 이을호 역 | 현암학술문화연구소 보(補)

**02** 국가 플라톤 저 | 조우현 역

**03** 조선경국전 정도전 저 | 한영우 역

**04** 햄릿 윌리엄 셰익스피어 저 |최재서 역

**05** 한글맹자 이을호 역 | 현암학술문화연구소 보(補)

**06** 훈민정음통사 방종현 저 | 이상규 주해

**07** 정치학 아리스토텔레스 저 | 라종일 역

**08** 도덕경 노자 저 | 이석명 역

**09~12** 수호지1~4 시내암 저 | 연변대학 수호지 번역팀 역

**13, 14** 열하일기1, 2 박지원 저 |이가원 역